

---

## **Que peut apporter, au sein d'une association féminine d'éducation permanente, une analyse de leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines ?**

**Auteur :** Lambé, Marjorie

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frederic

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2015-2016

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/1691>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

Université  
de Liège



Étude de cas :

*Que peut apporter, au sein d'une association féminine d'éducation permanente, une analyse de leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines ?*

Mémoire présenté par Marjorie Lambé en vue de l'obtention du grade de Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée

Promoteur: F. SCHOENAERS

Lectrices : A. CORNET, A. HONOREZ

 **Faculté des  
Sciences Sociales**

**HEC** **Liège**  
Management School - University of Liège

## *Remerciements*

*Ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide de nombreuses personnes, qu'il convient de remercier.*

*Nous aimerions tout d'abord exprimer notre gratitude envers notre promoteur, Monsieur Frédéric Schoenaers pour ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Madame Annick Honorez, lectrice, qui nous a permis d'entrer en contact et de bien saisir notre terrain d'étude*

*Madame Annie Cornet, lectrice également, qui par ses recommandations a éveillé notre réflexion quant à notre guide d'entretien,*

*Nous les remercions vivement.*

*Les personnes que nous avons eu la chance de rencontrer au sein de l'association ont joué un rôle majeur dans la rédaction de ce mémoire, et il convient à cet effet de leur exprimer notre reconnaissance pour leur partage et leur disponibilité.*

*Enfin, nos proches et amis qui ont consacré du temps à la relecture de ce travail, à qui nous voudrions témoigner de notre profonde gratitude.*

## Sommaire

I. INTRODUCTION.....	3
II. MISE EN CONTEXTE.....	5
A.Le secteur associatif en Belgique et en Wallonie.....	6
1) L'économie sociale .....	6
a) Définition et caractéristiques.....	6
b) Les acteurs.....	9
2) Les associations .....	9
a) Les caractéristiques des associations.....	10
b) Configuration des associations.....	10
B.La GRH dans l'économie sociale.....	11
1) Approche classique de la Gestion des Ressources Humaines .....	11
2) La GRH en économie sociale. ....	13
a) Contexte général .....	13
b) Les acteurs : les travailleurs du troisième secteur.....	16
c) État de la GRH en économie sociale.....	17
C.L'éducation permanente et l'associatif féminin .....	19
a) L'éducation permanente.....	19
b) L'associatif féminin .....	20
c) Les associations féminines dans l'éducation permanente.....	21
D.La question de recherche.....	22
III. METHODOLOGIE .....	23
A. posture.....	24
a) Au préalable.....	24
b) L'objet de notre recherche.....	25
c) Récolte de données.....	25
B. Analyse des données : typologies utilisées.....	26
IV. RESTITUTION DES DONNEES.....	29
A.Contexte et origines : de la création du mouvement à aujourd'hui.....	30
1) 1906-1930, une organisation professionnelle agricole.....	30
2) 1931-1979, un mouvement d'action catholique.....	30
3) 1980 à aujourd'hui, un mouvement d'éducation permanente .....	31
4) Nouvel enjeux : professionnalisation .....	31
B.Présentation du mouvement.....	32
C.Structure et organigrammes.....	33
a) Commentaires et composition des différents niveaux hiérarchiques.....	36

b) Effectifs .....	36
D.Les variables RH.....	37
1) Recrutement.....	38
2) Intégration et culture.....	42
3) Gestion du temps de travail .....	44
4) Formation et Gestion des compétences.....	49
5) Mobilité.....	52
6) Évaluation.....	54
7) Rémunération et motivation.....	55
a) La motivation.....	56
V. DISCUSSION.....	58
VI. CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	72

# I. INTRODUCTION

Aujourd'hui, le monde associatif attire de plus en plus de travailleurs. En Belgique, nous avons effectivement vu apparaître ces dernières années, une croissance importante des emplois au sein du secteur associatif. Au-delà de ce nouvel engouement professionnel, le secteur a subi depuis le début des années 90, de nombreux bouleversements. Parmi ceux-ci, nous pouvons identifier un processus de professionnalisation.

Dans ce contexte, certaines études sur la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'économie sociale ont émergé. Dans ce domaine, une auteure a particulièrement retenu notre attention : Catherine Davister. Suite à la lecture des travaux de cette dernière mais aussi suite à de notre expérience dans le milieu associatif, un postulat sur lequel nous nous sommes inspirés, s'est dégagé : la GRH en économie sociale est mal ou peu développée. Certes, le fait managérial n'est pas complètement absent de ce troisième secteur, néanmoins, il a souvent été malmené et non adapté au contexte particulier qui caractérise l'économie sociale.

D'une part diplômée d'un bachelier en Coopération Internationale, et d'autre part, fortement inspirée par le monde associatif, nous avons, avec intérêt, décidé de consacrer notre mémoire à l'évaluation la GRH au sein d'une association féminine d'éducation permanente.

D'un point vue pratique, notre travail est divisé en quatre chapitres. Tout d'abord, via un support littéraire adapté, nous ferons un retour théorique nécessaire pour comprendre le contexte dans lequel s'imbrique notre problématique. Il s'agira ici de présenter l'économie sociale en générale, avec un point d'intérêt particulier pour les associations. Nous évoquerons également la GRH en économie sociale, le secteur de l'éducation permanente ainsi que le secteur associatif féminin. A l'issue de ce chapitre attribué à la théorie, notre question de recherche sera posée. Dans un second temps, notre méthodologie sera présentée. Suivra ensuite la restitution des données recueillies lors de nos entretiens de terrain réalisés auprès d'une association féminine d'éducation permanente. Notons que l'objet sera dédié à l'étude et à l'analyse des variables issues des conventions de GRH (Pichault et Nizet). Viendra, enfin, la partie consacrée à la discussion de nos résultats. Dans ce dernier chapitre, nous tenterons de répondre à la question de départ, grâce à une comparaison entre les informations recueillies sur le terrain et le support théorique présenté dans le premier chapitre.

## II. MISE EN CONTEXTE



Afin de saisir le contexte dans lequel s'insère notre problématique, il est nécessaire dans un premier temps, d'en clarifier les concepts clés. Par conséquent, avant de formuler la question de recherche, les prochaines pages décanteront succinctement les trois grands thèmes suivants :

A. L'associatif en Belgique et en Wallonie

B. La GRH au sein du secteur associatif.

C. L'éducation permanente et l'associatif féminin

A. Le secteur associatif en Belgique et en Wallonie.

1) L'économie sociale

a) Définition et caractéristiques

Avant d'envisager le secteur associatif sous plusieurs angles, il est intéressant de comprendre ce dans quoi il est imbriqué. En fait, notre économie est régulée par trois secteurs différents. Le secteur le plus important rassemble premièrement les organisations privées capitalistes qui ont pour finalité de faire du profit au bénéfice des actionnaires et propriétaires. Ce profit est obtenu grâce à la vente de produits et/ou de services sur le marché en y intégrant une marge bénéficiaire. Le second secteur regroupe toutes les organisations dont la majorité, voire même la totalité, de leur capital provient des pouvoirs publics. Il s'agit donc des institutions directement gérées par l'État mais également les entreprises financées par ces pouvoirs publics et dont la gestion s'opère via des intercommunales (gaz et électricité, etc) ou par les services d'utilités publics (SNCB, RTBF,...). Enfin apparaît le troisième secteur. Cette dernière branche de l'économie réunit tous les organismes d'économie sociale.

La notion d'économie sociale est relativement neuve (1ère définition en Région Wallonne en 1990), mais ce pan de l'économie tire son origine du 19e siècle lors du développement des groupements associatifs et solidaristes en réaction aux dégâts occasionnés durant l'ère expansionniste du capitalisme industriel (Mertens, 2007 : 12).

En 1990, le Conseil Wallon définit l'économie sociale :

« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit,
- autonomie de gestion,
- processus de décision démocratique,
- primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ».

En principe, les organisations d'économie sociale partagent donc une éthique commune axée sur ces quatre points. Il est nécessaire toutefois de souligner le caractère facultatif de ces principes car dans les faits, ils ne sont pas toujours intrinsèques à tous les organismes du troisième secteur.

Ci-dessous sont résumés les quatre principes issus du cahier de la Chaire Cera, par Sybille Mertens (2007).

- LA FINALITÉ DE SERVICE

Le principe de finalité de service désigne l'objectif stratégique de l'organisation de rendre service à ses membres et/ ou à sa communauté. De ce fait, la finalité ne constitue pas un outil de rapport financier. Ce principe permet de distinguer l'économie sociales entreprises privées capitalistes qui, comme susmentionné, ont pour finalité l'accroissement de leurs profits au bénéfice des actionnaires et propriétaires.

- AUTONOMIE DE GESTION

Ce principe sous-entend, d'une part, que les organisations ne sont pas soumises au contrôle d'une autre entité, comme par exemple les pouvoirs publics. « Une organisation contrôlée de facto par des pouvoirs publics (ou par leurs représentants) doit être exclue du champ de l'économie sociale ». (Mertens, 2007,16). D'autre part, l'autonomie de gestion assure la représentativité de chaque partie prenante.

- DÉMOCRATIE DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION.

La démocratie dans le processus de décision renvoie au principe « une personne – une voix », contrairement au secteur privé basé sur le critère « une action – une voix ». La démocratie se met notamment en place lors des assemblées générales où les membres sont invités à prendre part au processus de décision. Afin d'éviter des assemblées générales d'une centaine de participants, certaines parties prenantes de l'organisation délèguent leur « pouvoir » à un représentant. Par exemple : un représentant des salariés, un représentant des bénévoles, etc.

Cependant dans les faits, il n'est pas rare de constater un déficit démocratique dans les organisations d'économie sociale. Cela sous-entend le recours à des méthodes qui accordent par exemple, plus d'importance à des associés dits actifs (avec plus de capitaux). Il est parfois même question d'élection de membres de l'Assemblée Générale par cooptation, ce qui par conséquent évite le processus démocratique.

Par ailleurs, l'encadré ci-dessous complète ces dires en présentant les atouts et les limites du processus démocratique.

<b>LE PROCESSUS DEMOCRATIQUE DE GESTION</b>
<p><b>Une richesse...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valeurs de l'économie sociale appliquées concrètement à l'organisation</li> <li>▪ Décisions collectives respectant les intérêts des différentes parties prenantes</li> <li>▪ Dynamisme de la gestion</li> <li>▪ Implication des parties prenantes envers l'organisation et sa mission sociale</li> <li>▪ Signal de confiance envers les différentes parties prenantes</li> </ul>
<p><b>... mais avec certaines limites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût de la décision collective (processus parfois lourds)</li> <li>▪ Faible effectivité du processus démocratique de gestion liée à plusieurs freins : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible représentation de certaines parties prenantes</li> <li>- Divergences socioculturelles vis-à-vis du « modèle idéal »</li> <li>- Faible qualification de certains membres</li> <li>- Difficulté du directeur et/ou du CA à faire reconnaître sa légitimité</li> </ul> </li> <li>▪ Leadership des « fondateurs » et relations de pouvoir</li> </ul>

(Source: C.Davister – La GRH en économie sociale, p50).

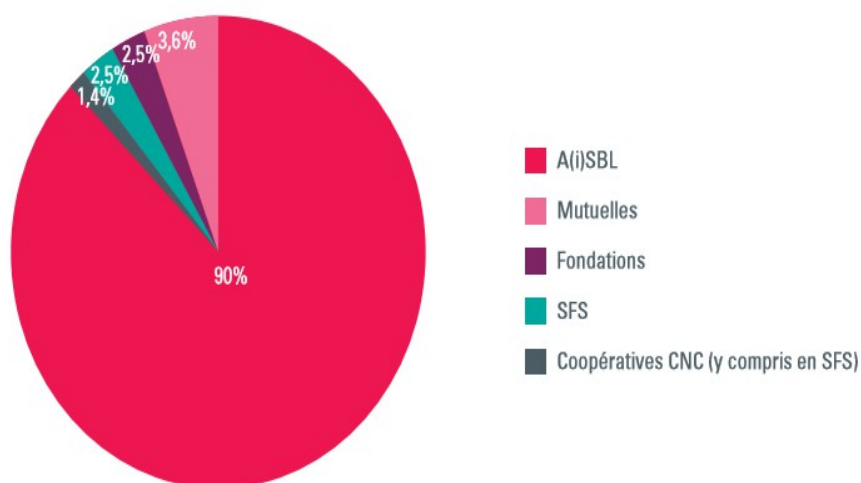
- **PRIMAUTE DU FACTEUR TRAVAIL DANS LA REPARTITION DES REVENUS**

Les organismes d'économie sociale privilégient le facteur humain. Ils ont un point d'attache au développement du capital humain. Par exemple, quand il y a un surplus économique, l'organisme préfère engager un salarié supplémentaire. Ces intentions s'inscrivent également dans un but de réduction du chômage (objectif sociétal).

## b) Les acteurs

Plusieurs acteurs alimentent l'économie sociale : les associations, les ONG, les fondations, les mutualités, les sociétés à finalité sociale et les sociétés coopératives. Tous sont des acteurs importants du secteur. Cependant dans le cadre de ce travail, nous avons uniquement étudié les associations, qui occupe une partie majoritaire dans le paysage des entreprises sociales en Belgique. Par ailleurs, en termes d'emploi, on constate que la majorité des travailleurs occupant un poste ETP (équivalent temps plein) dans l'économie sociale ont pour employeur une association sans but lucratif.

Figure 2. Répartition de l'emploi (ETP) dans les entreprises sociales entre les différentes formes juridiques en Belgique- 2013 (Données ConcertES)



Source : Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, Édition 2015, Académie des entrepreneurs sociaux, HEC-Ulg

## 2) Les associations

Les associations en Belgique sont soit des associations sans but lucratif (A.S.B.L), soit des associations de fait. Ces dernières sont caractérisées par le fait qu'elles ont choisi de ne pas acquérir de personnalité juridique. En Belgique, la plupart des syndicats et partis politiques sont des associations de fait. De la sorte, ils évitent certaines obligations comme la publication de la liste de leurs membres, par exemple. Quant aux A.B.S.L, elles sont régies et limitées par la loi du 17/06/1921, récemment modifiée par la loi du 2 mai 2002. Selon la loi, l'association sans but lucratif est un groupement privé qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales et qui ne cherche pas à procurer un avantage matériel à ses membres.

## a) Les caractéristiques des associations

### *Principaux traits juridiques*

En se basant sur la loi de 1921, nous pouvons faire resurgir trois caractéristiques importantes. Premièrement, la loi précise qu'une association sans but lucratif doit être constituée d'au moins trois membres, physiques ou morales. L'ASBL possède deuxièmement une personnalité juridique propre – contrairement aux associations de fait. Troisièmement, l'ASBL a une finalité et une vocation sociale qui impliquent la non recherche de l'enrichissement de ses membres. Cette dernière caractéristique n'exclut cependant pas la possibilité de poursuivre des activités commerciales dans la mesure où les bénéfices réalisés sont réinjectés dans l'association ou dans les activités. Par ailleurs, afin de se mettre en place, les ASBL sont tenues en outre de se doter d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration (Rijpens, Ces-Ulg)

### Les ASBL et le droit de propriété

En approfondissant davantage le statut d'ASBL et plus particulièrement le troisième point, à savoir l'impossibilité d'enrichissement des membres, on constate deux particularités principalement liées au droit de propriété. D'une part, personne ne possède de droits sur les revenus résiduels dégagés. Ainsi, il n'y a pas de propriétaire qui puisse s'approprier les profits engendrés par l'activité, que ce soit sous la forme de distribution de dividendes ou par la réalisation de gains de capital. D'autre part, en associations, ce sont les membres qui disposent du droit de contrôle résiduel. Ce droit leur confère la capacité de décider de la finalité de l'association et de contrôler la mise en œuvre des objectifs. (Mertens, 2009 :5)

## b) Configuration des associations.

Au delà des caractéristiques fondamentales communes à toutes les ASBL, la structure peut être très particulière d'une association à une autre. Les associations sont parfois gérées différemment et soumises à un cadre juridique distinct, et ce en fonction de certains critères :

- la taille de la structure (de 2 à plusieurs milliers),
- l'âge de la structure
- le secteur d'activité (éducation, insertion professionnelle, aide au développement, la formation, la protection de l'environnement, etc.)
- la nature de la mission
- le type du personnel employé (salarié, bénévole, consultant,...)

Toutefois, grâce aux travaux d'Henri Mintzberg, nous pouvons constater que la configuration des ASBL, sans tenir compte du secteur dont elles sont issues, ont tendance à s'inscrire dans une configuration

missionnaire. L'élément clé dans cette configuration est l'importance des valeurs au sein de l'organisation. Les valeurs sont la norme, elles sont les standards auxquels chacun doit adhérer. En outre, dans ce type d'organisme les buts et objectifs sont principalement liés à une mission. Les associations ont généralement pour objectifs, des buts dits de mission, contrairement au secteur marchand où l'on s'attache à la survie et au fonctionnement du système en place.

La typologie de Mintzberg permet de mieux comprendre dans quel contexte organisationnel s'insère notre problématique. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'éléments purement théoriques dont nous aurons l'occasion de valider la pertinence, ou non, dans notre analyse de terrain.

Les concepts d'économie sociale et de secteur associatif ayant été abordés, nous pouvons poursuivre la posture théorique avec la thématique de la Gestion des Ressources Humaines.

## B. La GRH dans l'économie sociale

Cela dit, avant d'examiner la Gestion des Ressources Humaines en économie sociale en particulier, nous allons exposer brièvement les grandes lignes et les grands sujets de la Gestion des Ressources Humaines pour toute organisation.

### 1) Approche classique de la Gestion des Ressources Humaines

Il existe plusieurs manières d'appréhender la Gestion des Ressources Humaines. Ci-contre sont décrites les quatre approches de GRH :

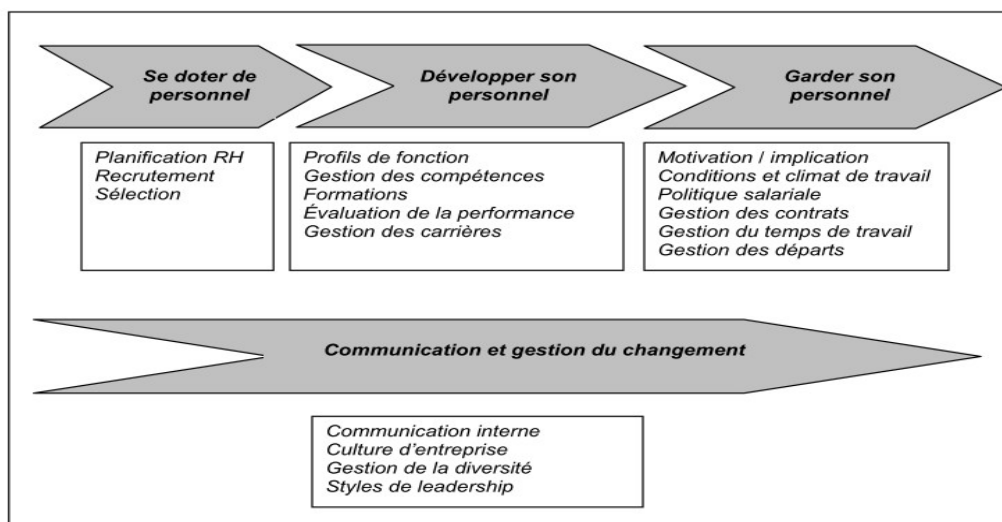
<b>Les approches administratives</b> <i>(non développées dans ce cahier)</i>	<i>Application du droit du travail, des législations sociales (gestion des salaires, des congés, des statuts, des barèmes, etc.) et des subsides à l'emploi<sup>33</sup> (APE, SINE,...).</i>
<b>Les approches sociologiques</b>	<i>Analyse des organisations au niveau des éléments tant formels qu'informels (acteurs, logiques d'action, jeux de pouvoir, conditions de légitimité, leadership...).</i>
<b>Les approches psychosociales</b>	<i>Elaboration d'outils basés sur les dimensions psychosociales de la relation de travail (motivation et autonomie des travailleurs, bien-être au travail,...).</i>
<b>Les approches managériales</b>	<i>Elaboration d'outils destinés à optimiser les ressources humaines, c'est-à-dire à en retirer le rendement maximum tout en leur apportant un cadre de travail sécurisé et motivant.</i>

*(source : C. Davister, 2006, p10).*

Dans l'approche classique de la GRH, les ressources humaines constituent des ressources « qu'il faut se procurer en qualité et en quantité suffisantes, à qui il faut fournir un environnement sécurisant, propice au rendement, satisfaisant et perçu comme équitable, tout cela pour espérer être efficace et efficient » (St-Onge, S. et al., 1998: 4.Cité par Davister, 2006)

Dans les manuels de management, la Gestion des Ressources Humaines est définie comme :

« Un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs ou « associés »(recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières) et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline, gestion de la santé et de la sécurité du travail,) ». ( St-Onge et al.1998, :7 Cité par Davister, 2006 : 40)



Un modèle classique de GRH (Davister, 2006 :39):

Le schéma ci-dessus décline les étapes et les dimensions importantes de la GRH. Commenant par l'imparable : se doter de personnel. Ensuite, développer son personnel et enfin le garder. Pendant tout ce processus, il est prévu d'optimiser la communication et de prévenir les turbulences liées à d'éventuels changements. Sur base des travaux conjointement menés par Pichault et Nizet, nous regroupons l'ensemble de ce processus en onze dimensions (ou variables) :

- Effectifs (entrées)
- Effectifs (départs)
- Intégration et culture
- Formation

- Évaluation
- Promotion
- Rémunération
- Temps de travail
- Communication
- Participation
- Relations professionnelles

Chacune de ces dimensions fait l'objet de plusieurs politiques RH différentes. Une variable n'est donc pas figée à un seul type de gestion. C'est pourquoi, compte tenu de l'orientation que prend l'organisation sur les questions de rémunération ou d'évaluation, nous pouvons affirmer théoriquement, que l'organisation emprunte majoritairement un style de GRH plutôt qu'un autre. Pichault et Nizet ont déterminé ces différents « courants » sous forme de conventions. Ces conventions sont au nombre de cinq. Étant donné que nous allons nous baser sur l'étude de ces dimensions pour analyser notre terrain, celles-ci seront dès lors explicitées à l'aide de tableaux dans la partie méthodologie.

## 2) La GRH en économie sociale.

### a) Contexte général

La GRH répond aux mêmes problèmes et contraintes (recruter/former/motiver, etc.) dans les trois secteurs. Néanmoins, les réalités de terrain étant différentes d'un secteur à un autre, il est indispensable d'adapter les outils et les pratiques de GRH à chaque secteur. Quant au troisième secteur, il est soumis à quelques caractéristiques qui influencent les pratiques de GRH et leur adaptation. Mais quelles sont les particularités inhérentes et conjoncturelles à l'économie sociale ? De manière non exhaustive, nous retiendrons les principes suivants :

#### 1. La primauté du facteur travail dans la répartition des revenus

Les organismes d'économie sociale privilégient le facteur humain. Ils ont un point d'attache au développement du capital humain, et ils tiennent à le valoriser.

#### 2. Les ressources humaines comme principal facteur de production

Les ressources financières et technologiques sont généralement limitées dans le troisième secteur. Aussi, de manière générale les entreprises d'économie sociale produisent davantage de services que de produits matériels, ce qui induit le recours à un taux élevé de la main-d'œuvre.

#### 3. Les travailleurs constituent le principal moteur de l'action collective

#### 4. L'évolution importante du secteur

##### *1. La croissance*

Notons l'existence d'une double croissance : la croissance du nombre de structures et du

nombre de personnel salarié. Cette double croissance qui amène une certaine concurrence au sein du secteur, est notamment due aux agrandissements des structures avec un nombre élevé de personnel aux statuts très diversifiés (voir tableaux 1 et 2 ci-après)

Tableau 1. Evolution du nombre d'entreprises sociales et du nombre d'entreprises du secteur privé (hors ES) en Belgique – 2008 à 2014 (données ConcertES)

	Nombre d'entreprises en Belgique							Taux de croissance 2008 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
<b>Entreprises sociales</b>	<b>17.682</b>	<b>17.790</b>	<b>18.023</b>	<b>18.073</b>	<b>18.120</b>	<b>18.120</b>	<b>18.074</b>	<b>2,2%</b>
Bruxelles	4.317	4.317	4.401	4.477	4.515	4.546	4.582	6,1%
Flandre	7.131	7.164	7.188	7.176	7.186	7.136	6.998	-1,9%
Wallonie	6.234	6.309	6.434	6.420	6.419	6.438	6.494	4,2%
<b>Entreprises privées - hors ES</b>	<b>203.485</b>	<b>202.616</b>	<b>204.284</b>	<b>204.820</b>	<b>201.806</b>	<b>199.653</b>	<b>198.734</b>	<b>-2,3%</b>

Tableau 2. Evolution de l'emploi salarié (en ETP) dans les entreprises sociales, le secteur privé (hors ES) et le secteur public en Belgique – 2008 à 2014 (données ConcertES)

	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)							Taux de croissance 2008 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
<b>Entreprises sociales</b>	<b>333.123</b>	<b>343.740</b>	<b>353.330</b>	<b>361.745</b>	<b>367.932</b>	<b>370.472</b>	<b>371.478</b>	<b>11,5%</b>
Bruxelles	61.155	71.051	72.658	74.258	75.386	75.859	76.448	25,0%
Flandre	184.161	183.566	189.566	195.150	199.103	200.657	200.895	9,1%
Wallonie	87.807	89.123	91.106	92.336	93.442	93.957	94.135	7,2%
<b>Entreprises privées - hors ES</b>	<b>1.846.701</b>	<b>1.780.018</b>	<b>1.811.460</b>	<b>1.874.885</b>	<b>1.846.644</b>	<b>1.842.533</b>	<b>1.837.965</b>	<b>-0,5%</b>
<b>Secteur Public</b>	<b>938.434</b>	<b>945.808</b>	<b>947.628</b>	<b>911.760</b>	<b>910.061</b>	<b>909.358</b>	<b>900.439</b>	<b>-4,0%</b>
<b>Total</b>	<b>3.118.257</b>	<b>3.069.566</b>	<b>3.112.418</b>	<b>3.148.389</b>	<b>3.124.636</b>	<b>3.122.364</b>	<b>3.109.882</b>	<b>-0,3%</b>

Source : Baromètre des entreprises sociales Édition 2016, Hec-Liège

## II. La concurrence

La concurrence existe au sein même du secteur, comme susmentionné, mais celle-ci n'est pas uniquement cantonnée aux organismes du troisième secteur. En effet, la concurrence prend aussi effet entre les entreprises des trois secteurs confondus. D'un côté, les entreprises privées ont développé un concept RSE (Responsabilité sociale/ sociétale des entreprises), qui a pour but de mettre en avant leur volonté de répondre à des performances sociales outre leurs objectifs financiers et économiques. Ce type de concept, qui par ailleurs prolifère dans la sphère privée, crée une réelle confusion auprès des consommateurs et des financiers. D'un autre côté, les organismes d'économie sociale sont également amenés à offrir des prestations aussi performantes (voire plus), que dans les autres secteurs, en termes de qualité et de sécurité. Par ailleurs, ce nouveau contexte sur le marché des services induit « la professionnalisation » des structures.

## III. La professionnalisation du secteur

Le concept de professionnalisation peut être compris de plusieurs manières, Davister en évoque trois formes :

1/ la complexification des métiers et la nécessité de niveaux de formation plus élevés.

2/ l'amélioration des pratiques de gestion

3/ le recours au salariat plutôt qu'au bénévolat

Lors de nos lectures, plusieurs éléments resurgissent en dehors du triptyque de Davister. Premièrement, on comprend le terme « professionnalisation » comme une opposition entre la « logique du cœur », très largement diffusée dans les associations, notamment par les bénévoles, et la « logique marchande ». Cette opposition fait naître des tensions au sein des associations qui se particularisent par des conflits idéologiques entre le salariat, représentant du savoir-faire et de la compétence, et le personnel bénévole, qui quant à lui, représente l'amateur au bon cœur. Une dichotomie un brin caricaturale qui néanmoins alimente les incompréhensions de part et d'autre et renforce la distance entre les deux groupes.

Deuxièmement, la professionnalisation est également comprise comme un ensemble d'outils et de procédures qui ont pour objectif de structurer et de rationaliser la gestion des associations. Dans cette optique, la logique marchande est la toile de fond dont le leitmotiv est la rationalisation des coûts et la systématisation de la qualité. Actuellement, peu importe d'où provient le service offert, il doit être d'une qualité inégalée, avec un coût de « production » très faible. L'efficacité et l'efficience ont pris place dans les associations.

5. Dominance à la ressource bénévole

Étant donné la dominance du recours à des ressources humaines bénévoles, les organisations d'économie sociale doivent assurer la fidélité de cette ressource centrale. Aujourd'hui, les volontaires veulent pouvoir se réaliser, s'épanouir dans l'organisme où ils travaillent. Rappelons tout de même que les structures sont plus nombreuses (croissance) et le problème de la fidélisation de la ressource bénévole apparaît dès lors comme un enjeu important.

6. La multitude des parties prenantes : fondateurs, dirigeants, travailleurs, bénévoles, etc.

La multiplicité des acteurs peut mener à des tensions voire même des conflits. Aussi, bien qu'ils soient tous « affiliés » à un organisme, ils n'ont pas toujours les mêmes valeurs ni les mêmes intérêts. Certaines parties prenantes poursuivront leur intérêt personnel tandis que les autres viseront un intérêt général.

7. L'ambiguïté des objectifs

Dans les organisations d'économie sociale, la poursuite d'une « mission » est essentielle. En parallèle, il est néanmoins nécessaire de pérenniser l'association. C'est pourquoi l'atteinte d'objectifs économiques s'impose. La poursuite simultanée d'objectifs socio-économiques peut émettre certaines confusions mais également des tensions. Dans ce cadre, il faut régulièrement clarifier la dominance des buts de mission qui sont la raison d'exister de l'organisation, ce sur quoi se base la stratégie.

## b) Les acteurs : les travailleurs du troisième secteur

Un organisme d'économie sociale a pour principal facteur de production son personnel. Ces travailleurs « sociaux » ont très souvent des profils, des statuts, des métiers différents. La coexistence entre toutes ces personnes, qui ne partagent pas toujours les mêmes visions de la stratégie de l'organisation, ni les mêmes intérêts, est parfois source de tensions.

### 1. Diversité des acteurs

- Genre : Le personnel du troisième secteur est plus féminisé. En matière de GRH, cela pose des questions notamment pour la gestion du temps de travail (congé maternité, dominance du temps partiel, etc.). Par conséquent, la question du type de leadership à mettre en place s'impose.
- Origines culturelles
- Qualifications et expérience professionnelle : le personnel salarié a souvent eu une formation supérieure universitaire. Il a également bénéficié d'une large expérience professionnelle ( dans le privé et/ou le public) avant de travailler dans le secteur de l'économie sociale. On est souvent en présence d'équipes multidisciplinaires.
- Différents statuts : bénévoles, salariés,...
- Durée des contrats, conditions de travail instables, etc. (= postes subsidiés) : l'enjeu du poste subsidié réside dans le fait que la subvention est dégressive. Dès lors, à la fin de la période subventionnée, un choix se doit d'être réalisé concernant le maintien du poste, avec la responsabilité salariale que cela implique, ou la suppression du poste. Il va se créer alors une tension entre les valeurs sociales de l'association et la nécessité de survivre financièrement.
- Flexibilité du temps de travail: les femmes et le temps partiel

### 2. Les bénévoles

D'après les dernières recherches effectuées en 2014 par la Fondation Roi Baudouin, un collectif de chercheurs a établi une série de chiffres-clés concernant le bénévolat en Belgique. Voici ces chiffres clés (<http://economie.fgov.be/>) :

- Plus de 1.800.000 personnes font du bénévolat au sens large, dans des organisations et/ou au bénéfice direct de tiers
- Près de 1.166 000 personnes, soit 12,5% de la population âgée de 15 ans et plus, effectuent des prestations gratuites au sein d'organisations. Ces prestations gratuites représentent près de 130.000 emplois équivalents temps plein.
- Quatre secteurs concentrent près de 7 activités sur 10 : sport (24,5 %), culture et activités socio-culturelles (19,9%), services sociaux (19,7%), éducation et formation (16,8%).

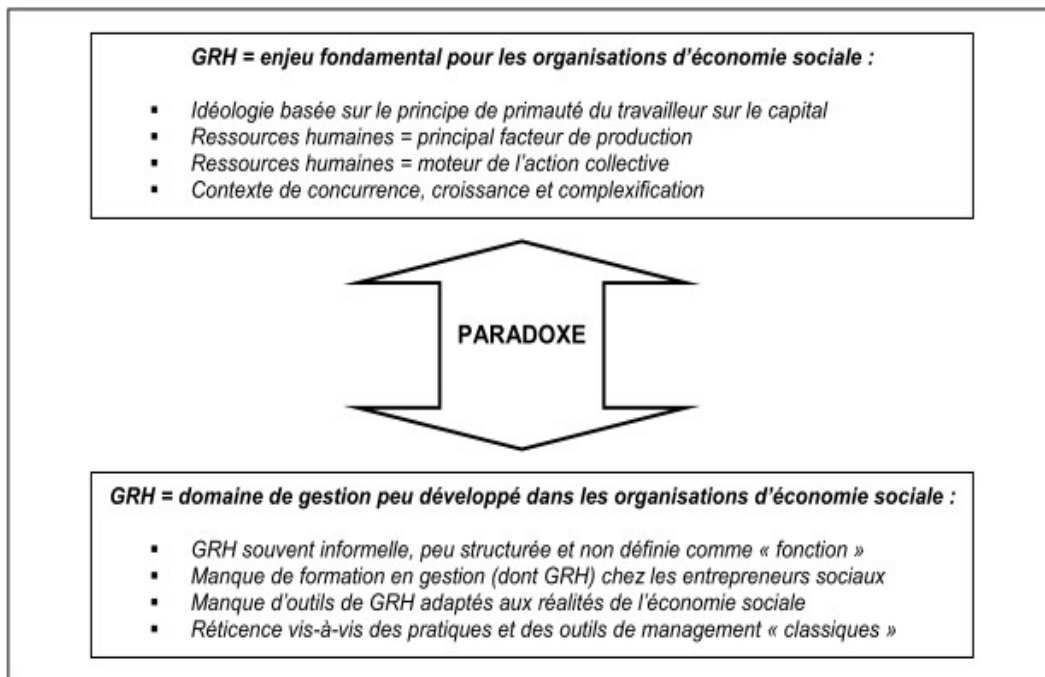
Ces chiffres affirment l'importance de la ressource bénévole pour les entreprises d'économie sociale, qui est parfois la principale ressource humaine disponible. Régulièrement, une association travaille avec un noyau de salariés, de quelques personnes, mais l'atteinte des objectifs et la poursuite des activités se font par les bénévoles. Cependant, cette ressource est difficilement gérable de par son statut et son manque de formalisation.

Effectivement, le bénévole n'a pas de contrat de travail, aucune rémunération, aucun profil de fonction détaillé et aucune règle de subordination définie. Toutefois, une loi datant de 2006 permet de clarifier certains aspects. Cette loi demande la formalisation des statuts des bénévoles et la précision de l'objet social, entre autre, et ce via une « note » rédigée par l'organisation qui « emploie » les travailleurs bénévoles.

L'essentiel du problème n'est pas la gestion pure et simple de la ressource bénévole, mais la gestion de la relation entre les bénévoles et les salariés. La coexistence de ces deux statuts est un risque de tension et de conflit. Gérard Piroton fait état de ces deux profils qui sont influencés par une somme de stéréotypes qui enveniment leur relation. Du côté des salariés, ils désignent les bénévoles comme n'étant pas assez professionnels. De l'autre côté, les bénévoles déplorent un manque d'adhésion aux valeurs de l'organisation (manque d'engagement) et un manque de militance des salariés. Par ailleurs, les tensions ne sont pas toujours apaisées parce qu'il s'agit de deux statuts aux horaires foncièrement différents. La rencontre physique est parfois rare.

#### c) État de la GRH en économie sociale

Dans le contexte général, nous avons constaté que la particularité des associations et autres organismes d'économie sociale était de développer essentiellement des activités grâce à leur capital humain. C'est pourquoi, nous pouvons dès lors avancer que la GRH est un réel enjeu fondamental dans la gestion de ces organismes. Toutefois, suite à des observations quotidiennes (Davister, 2006) auprès des associations, le bilan est dressé : la GRH est trop souvent mal développée et des lacunes et inaptitudes sont récurrentes dans ce secteur. Il s'agit bel et bien d'un paradoxe.



source schéma: C. Davister, 2006 : 13

Davister propose une analyse purement descriptive des pratiques de GRH en économie sociale. L'analyse est basée sur une évaluation des différentes fonctions développées ou non par les organisations du troisième secteur. En résumé, les résultats de cette analyse montre tout d'abord que la gestion de la motivation et l'implication des travailleurs, la gestion de la diversité des ressources humaines et le développement d'une culture d'entreprise sont des fonctions cruciales mais mal développées. Ensuite, le recrutement, le style de leadership et la politique salariale sont des fonctions managées différemment en économie sociale. Enfin, la gestion des compétences et politiques de formation ainsi que l'évaluation de la performance sont soit, gérées de manières informelles ou soit elles sont quasi-inexistantes.

Nous constatons, dès lors, que les organisations d'économie sociale n'accordent pas suffisamment d'importance au pôle RH. Tantôt la GRH est gérée de manière informelle, tantôt les outils utiles à la bonne gestion des ressources humaines sont très rarement développés. Davister décline trois raisons conjoncturelles, qui pourraient expliquer les lacunes constatées :

1. Les dirigeants ont une formation sociale ou technique. Ils sont donc peu armés en termes de compétences managériales. Ils sont dès lors amenés à apprendre « sur le tas ».
2. Les outils de GRH ne sont pas adaptés aux réalités des organisations d'économie sociale. De plus, quand cela est mis en place, c'est trop coûteux et donc décourageant (en énergie, financement, temps, etc.)

3. Il y a une contradiction à la fois dans l'objectif et la stratégie de l'organisation et aussi du côté de l'idéologie partagée.

- Objectif et stratégie : il réside parfois une difficulté de définir clairement la mission et les besoins des clients, ce qui rend l'évaluation très difficile.
- Idéologie : l'idéologie sur laquelle est fondée l'économie sociale tend à privilégier les relations de confiance et s'oppose, de ce fait, à toute forme de contrôle et de pouvoir.

Nous avons dès à présent une idée de l'état de santé de la GRH en milieu associatif. Avant de pouvoir avaliser ces constations théoriques grâce à notre étude de terrain, nous allons brièvement aborder l'associatif féminin et le domaine de l'éducation permanente. Ces deux derniers sous chapitres sont essentiels pour comprendre notre terrain d'étude.

## C. L'éducation permanente et l'associatif féminin

### a) L'éducation permanente

#### 1. Cadre juridique

**Décret du 8 avril 1976** fixant les conditions de reconnaissance et d'octroi de subventions aux organisations d'éducation permanente des adultes en général et aux organisations de promotion socioculturelle des travailleurs.

**Décret du 17 juillet 2003** (modifié par l'arrêté du Gouvernement de la communauté française du 30 avril 2014), relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente définissant l'éducation permanente dans l'article 1, étalé en trois paragraphes :

**Article 1er. - § 1er.** Le présent décret a pour objet le développement de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente visant l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle.

**§ 2.** Cet objet est assuré par le soutien aux associations qui ont pour objectif de favoriser et de développer, principalement chez les adultes :

- a) une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société;
- b) des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation;
- c) des attitudes de responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique.

§ 3. La démarche des associations visées par le présent décret s'inscrit dans une perspective d'égalité et de progrès social, en vue de construire une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire qui favorisant la rencontre entre les cultures par le développement d'une citoyenneté active et critique et de la démocratie culturelle.

En outre, l'éducation permanente est également régie par **la Convention Collective 329.02** : sous commission paritaire pour le secteur socio-culturel de la communauté française et germanophone et la Région wallonne. Cette CCT du 15 décembre 2008 fixe les conditions de rémunération et les barèmes en vigueur dans le secteur de l'éducation permanente, entre autre.

Et enfin, **la circulaire ministérielle du 15 mai 2001**, apporte un complément relatif aux subventions de projets ponctuels d'éducation permanente et de créativité.

#### *Quelques chiffres*

Actuellement, quelques 280 ASBL sont reconnues dans le cadre du décret de 2003, et occupent environ 2 300 travailleurs équivalent temps plein (chiffres rapportés sur le site de l'éducation permanente en Fédération Wallonie-Bruxelles)<sup>1</sup>.

#### b) L'associatif féminin

Il est difficile d'avoir des données exactes concernant les associations féminines en Belgique. Il est probable que l'étude statistique des associations féminines ne soit pas encore à l'ordre du jour. Dès lors, il est impossible de répondre à des questions telles que : Combien d'associations féminines actives existent en Belgique ? Quel est leur poids ? Dans quel secteur d'activité sont-elles le plus présentes ? Etc.

Il existe cependant un document sur ce secteur rédigé par le CRISP (Centre de Recherche et d'Information Politique). Le texte date de 1973 et bien qu'il soit très intéressant, il n'en demeure pas moins obsolète en raison des nombreux changements et bouleversements de nos sociétés depuis les années 70. A cette date, les associations féminines étaient classées en quatre catégories différentes, en fonction de leur objet social et de leur mouvance. On retrouvait les associations féminines dans les mouvements éducatifs et sociaux, dans les mouvements pour l'émancipation économique et sociale de la femme, dans les mouvements pour la « libération » de la femme, et enfin dans le P.F.U : le Parti Féministe Unifié.

Aujourd'hui, une seule et même association peut envisager ses activités autour de ces 4 mouvances. Effectivement, l'objet social et les missions d'une association féminine peuvent regrouper chacune des catégories en son sein. C'est par ailleurs une configuration fréquente dans les associations féminines actives et reconnues dans le secteur de l'éducation permanente. Pour cause, nous remarquons que l'éducation

---

<sup>1</sup> <http://www.educationpermanente.cfwb.be/> Consulté le 15 juillet 2016

permanente offre un cadre propice aux revendications des organisations féminines. De surcroît, certains des objectifs de l'éducation permanente sont parfois communs à ceux des associations féminines.

c) Les associations féminines dans l'éducation permanente

Dans le cadre de ce travail, nous allons davantage nous intéresser aux associations féminines actives dans l'éducation permanente. Il y a 280 ASBL reconnues par le secteur, toutefois nous ne savons pas avec exactitude combien d'entre elles sont des associations féminines. Nous avons néanmoins essayé de nous rapprocher le plus possible de la réalité à l'aide d'un outil développé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, dont proviennent les chiffres évoqués ci-dessus. Cet outil est un moteur de recherche qui permet de visualiser tous les acteurs de l'éducation permanente. Grâce à ce moteur de recherche appelé Adlib – Éducation Permanente, nous pouvons effectuer une recherche rapide afin d'avoir une idée plus claire du nombre et de la portée des associations féminines dans ce secteur. En mettant comme item « femmes » ou « féminines », qui doivent apparaître dans le nom de l'association ou dans leur description, nous avons un résultat d'environ 16 associations. Nous ne pouvons pas avancer avec certitude que ce chiffre reflète la réalité, mais nous espérons nous en rapprocher. Parmi ces associations féminines, nous avons « Vie Féminine », « Femmes Prévoyantes Socialistes » ou encore « Le Monde selon les Femmes ».

*Exemples de revendication d'organisations d'éducation permanente féminines belges*

Les revendications des organisations d'éducation permanente féminines belges sont multiples. A titre d'exemple, nous retiendrons les objectifs/missions/combats de deux associations féminines belges actives dans l'éducation permanente, à savoir « Vie Féminine » et « Les femmes prévoyantes socialistes ».

1. Vie Féminine:

- Lutte contre la précarité et la pauvreté
- Lutte contre les statuts précaires et promotion des emplois de qualité
- Pour une société sans violences masculines
- Promouvoir la santé et le bien-être des femmes
- Promouvoir une image positive du féminisme et lutter contre le sexisme
- Se construire des chemins d'autonomie, se construire des droits

2. Femmes prévoyantes socialistes

- Égalité homme/femme : lutte pour l'égalité homme/femme
- Droit & citoyenneté : droit des femmes (avortement,...) , citoyenneté active.

- Santé : santé mentale, alimentation, cancer du sein,...
- Violences: lutte contre les violences faites aux femmes : violences conjugales, viols et agressions sexuelles.
- Sexe, amour & corps : favoriser une éducation sexuelle, affective et préventive
- Familles : Les FPS s'inscrivent dans une vision laïque et progressiste des familles. Aujourd'hui, face à la précarisation et aux modifications des structures familiales, il s'agit de renforcer les familles de milieu populaire dans leurs actions collectives et locales en faveur d'une meilleure prise en charge des questions de santé et d'éducation.
- Réalités socio-économiques : Favoriser la mondialisation de la solidarité au profit de la mondialisation de l'argent et de l'accumulation capitaliste. L'association aborde également le sujet de l'égalité de la femme au travail, les statuts précaires et le temps partiel.
- Questions éthiques : les mères porteuses, le port du voile dans les écoles, la prostitution, l'euthanasie ou encore le mariage forcé.

Au vu des deux exemples, nous pouvons constater que certaines revendications sont parfois identiques, ou très proches d'une association à l'autre. Notamment, les thématiques de la santé, des violences conjugales et l'emploi sont communes à ces deux associations.

#### D. La question de recherche

Notre question de départ regroupe tous les concepts vus dans les pages précédentes, à savoir : l'associatif en Belgique, la GRH dans les associations, les associations féminines et le secteur de l'éducation permanente. A l'issue de ce travail, nous voulions apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Que peut apporter, au sein d'une association féminine d'éducation permanente, une analyse de leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines ?

# III. METHODOLOGIE



## A. posture

### a) Au préalable

Pour ce travail, nous avons choisi d'adopter une posture inductive. Notre recherche est donc qualitative. Ce choix s'est présenté à nous comme une évidence en raison de ce que nous voulions rendre compte. L'objectif est de présenter le réel, une réalité, c'est-à-dire ce qui se passe sur le terrain. Dans la mesure où l'espace temps ne nous permettait pas de faire une étude globale et transversale des associations wallonnes, nous avons consciemment opté pour la méthodologie de l'étude de cas.

L'an dernier, afin de nous préparer au mieux à l'écriture d'un mémoire, nous avons été amené à rédiger un pré-mémoire. Dans le cadre de ce travail, nous avons eu l'opportunité de rencontrer des associations et ONG au détour d'entretiens exploratoires. Grâce à cette première approche, nous avons étoffé notre carnet d'adresses et nous avons également pu amorcer la possibilité de poursuivre notre travail l'année suivante (le mémoire). Dès lors que le choix de travailler sur une étude de cas a été fait, nous avons contacté les trois associations/ONG avec qui nous avons collaboré pour le pré-mémoire. Toutefois, une seule association sur les trois s'est manifestée de manière très enthousiaste.

Cependant, au début de « l'aventure mémoire », nous avons décidé, avec notre promoteur qu'il était intéressant d'avoir l'étude transversale de la GRH de 3 associations différentes, de manière à pouvoir comparer et croiser les informations pour, à terme, percevoir, ou pas, des divergences/convergences entre les associations.

Ce n'est non sans peine que le temps passant, nous avons cherché à rassembler les trois associations. Pour permettre une analyse RH, il était nécessaire que les associations soient d'une part, parées d'une politique RH, formelle ou informelle, et d'autre part, disposées à me recevoir. Malgré tout, c'est ici que le bât blesse. Effectivement, pendant plusieurs mois, nous avons envoyé 67 courriels à destination des associations en fédération Wallonie-Bruxelles. Malheureusement, nous avons reçu principalement des refus. Les raisons sont diverses. Généralement, les associations craignaient que nous ne leur prenions trop de temps de travail. Notons que pour avoir une étude de cas comparés correctement élaborée, il nous fallait environ 10 entretiens par association. Au total, nous devions arriver à 30 entretiens. Nous avons à plusieurs reprises été convoqué à un rendez-vous exploratoire (à Bruxelles, principalement) avec la direction ou avec la collaboratrice en charge de la gestion du personnel, afin de voir si nos aspirations étaient envisageables. Malgré un intérêt partagé de leur côté, leur réponse s'annonçait finalement négative, quant à la poursuite de notre travail. Parallèlement, les entretiens continuaient à se faire avec l'unique association qui avait marqué son accord.

Alors que le temps passait, les refus ne cessaient de tomber et nous n'avions toujours qu'une seule association à disposition. Fort heureusement, les entretiens avec cette dernière se sont bien déroulés. Nous

avons eu 10 interlocuteurs. La durée moyenne de l'entretien était d'environ 1 heure, allant de 37 minutes à 1h59. Au total, nous comptabilisons environ 10h d'entretien, et 145 pages de retranscription. Une fois le tout retranscrit, nous décidons de parler de notre situation à notre promoteur. Nous lui exposons les faits, et lui expliquons que l'objectif d'avoir trois associations comme prévu, semble s'éloigner de jour en jour. Au regard de ce qui avait déjà été fait, il pense que nous avons suffisamment de matériel en notre possession pour travailler sur une seule association, mais dans ce cas, l'idée est alors d'être le plus exhaustif possible. De plus, il trouvait de plus intéressant d'avoir une étude de cas « test » qui aurait pour objectif de contrebalancer les résultats issus de la principale étude de cas. Dès lors, nous avons contacté une association déjà approchée quelques mois plus tôt et qui nous avait fait savoir à l'époque que 10 entretiens allaient être trop compliqués à mener au sein de l'association. Nous avons réitéré la requête en stipulant bien, qu'à présent, nous n'avions besoin que de trois voire quatre entretiens. Il s'avère toutefois que le mois de juin est une époque de l'année où les associations sont fortement occupées. Nos agendas respectifs ont eu des difficultés à se coordonner et les entretiens n'ont pas pu être programmés. En bref, au vu du temps imparti, nous décidâmes de travailler avec une seule et même association.

#### b) L'objet de notre recherche

Dans l'idée de rester anonyme, nous tairons le nom de l'association étudiée. C'est une ASBL active dans l'éducation permanente qui possède en outre l'agrément de « mouvement<sup>2</sup>». L'ASBL en question est une ASBL de femmes qui travaillent pour les femmes. Elle a développé ses activités dans toute la Wallonie, et ce depuis plus de 100 ans. Elle travaille avec un pôle salariées d'environ 24 personnes mais l'essentiel des activités sur le terrain sont menées par un corps bénévole assez important.

#### c) Récolte de données

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien. Il s'agissait surtout d'une grille avec les thèmes à aborder à un moment ou l'autre. Ce « guide » était un récapitulatif de toutes les variables RH (Pichault, Nizet) et comportait une dimension supplémentaire pour les bénévoles. Pour les questions, l'ordre de passage n'était pas défini. L'entretien était davantage une conversation pour laquelle nous avons choisi les sujets à l'avance. Procéder de la sorte permettait à mes interlocuteurs d'aller dans la direction qu'ils désiraient, tout en étant légèrement orientés. Bien évidemment, il était possible que nous sortions un peu du cadre, mais par moment, cela nous permettait de rebondir sur des questions auxquelles nous n'avions pas pensé auparavant. Ce type d'entretien confère aux interviewés une certaine liberté tant dans leur discours que dans leurs émotions. Nous apprenons dès lors plus sur les conditions et l'ambiance de travail ressentis ; le stress, les tensions, la bonne humeur, etc sont des indices qualitatifs très pertinents. Nous avons finalement rencontré 10 personnes ressources de l'ASBL en question.

---

<sup>2</sup> Article 5 du Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente, 2003.

Les profils étaient différents. Il y avait : la présidente, la secrétaire générale, deux animatrices, trois salariés travaillant au siège et trois bénévoles.

Au début, nous ne pensions pas tout retranscrire car, d'une part c'est fastidieux et d'autre part nous n'étions pas certain que cela soit nécessaire et pertinent. Finalement, en écoutant les entretiens, nous avons pris conscience du rôle pragmatique joué par la retranscription. Hormis quelques minutes par-ci par-là qui sont trop éloignées de la thématique, le reste est entièrement retranscrit. La retranscription s'est faite à l'aide d'un logiciel appelé Sonal, qui, par ailleurs, nous a permis de traiter plus facilement les données. Le logiciel admet une écoute en mode dictée, ce qui facilite la retranscription. Également, dans le même temps, il est possible de nommer (et colorier) les différentes parties du discours (étiquetage – codage ouvert<sup>3</sup>). Grâce à cet outil, il était plus aisé de faire des liens entre les différentes « étiquettes », les différents discours et individus (codage axial). Enfin, lorsque le matériau était suffisamment organisé, les liens avec la théorie ont pu être intégrés (codage sélectif).

Par ailleurs, pour compléter ce matériau, nous avons reçu, de l'association des revues, des documents, des travaux, des études et des analyses rédigés ces dernières années. Tous concernent l'association, tantôt au sujet des salariées, tantôt l'objet social, ou sur les activités.

## B. Analyse des données : typologies utilisées

### *Postulat de départ*

Suite à la lecture des travaux de Davister, une réalité de terrain concernant la GRH dans les organismes d'économie sociale émerge : dans ces organismes, la GRH est peu ou mal développée. Ce constat a fait état de postulat pour démarrer la recherche et approfondir l'analyse.

### *Typologies*

Pour nous permettre de confronter les données récoltées sur le terrain, nous avons utilisé différentes typologies. Celles-ci ont été choisies en rapport avec leur domaine d'application.

En ce qui concerne la structure organisationnelle et les conventions de GRH, nous avons opté pour les typologies de Mintzberg ainsi que celle de Pichault et Nizet.

1) Les configurations organisationnelles de Mintzberg

	entrepreneuriale	mécaniste	missionnaire	professionnelle	adhocratique
<b>Division du travail</b>	informelle	verticale forte	indéterminée	horizontale forte	faible
<b>Mécanismes de coordination</b>	supervision directe	standardisation des procédés/résultats	standardisation des valeurs	standardisation des qualifications	ajustement mutuel
<b>Différenciation inter-unités</b>	faible	verticale forte	horizontale forte	horizontale forte	horizontale forte
<b>Liaison inter-unités</b>	inexistante	planification et contrôle	socialisation, mobilisation	agents de liaison, comités permanents	groupes de projet, structure matricielle
<b>Concentration du pouvoir</b>	sommet stratégique (PDG)	analystes	sommet stratégique, analystes	opérateurs qualifiés	opérateurs qualifiés
<b>Centralisation du processus décisionnel</b>	forte	forte	intermédiaire	faible	faible pour les décisions opératoires
<b>Buts prioritaires</b>	priorité aux buts de mission + survie	priorité aux buts de système	priorité aux buts de mission	conceptions variées de la mission	priorité aux buts de mission + efficacité

L'encadré noir montre la configuration qui nous intéresse, à priori. En effet, en théorie, les associations ont une configuration majoritairement de type missionnaire, qui se caractérise par une structure plutôt informelle et dont le fonctionnement repose majoritairement sur des croyances, une culture et une idéologie communes avec une priorité aux buts de mission.

2) Les conventions de GRH de Pichault et Nizet

En référence aux tableaux suivants, nous avons donc un a priori théorique concernant notre terrain. En effet, les associations ont une tendance à s'inscrire dans une convention valorielle. L'enjeu de notre analyse de terrain sera d'avaliser la pertinence de la théorie, ou de la réfuter. Toutefois, dans les faits, il est très rare qu'un organisme épouse une convention à 100%. En effet, il est fréquent de voir apparaître des pratiques RH qui empruntent plusieurs conventions en même temps. Les auteurs de la typologie nomment ce phénomène la convention hybride.

## Les conventions de GRH de Pichault et Nizet

Variabes RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
<b>Entrées</b>	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	planification qualitative, GPEC, importance du processus de sélection	processus de recrutement et sélection élaborés, validation collégiale	processus de sélection basé sur la socialisation aux missions
<b>Départs</b>	congédiements sur le champ	licenciement collectif, préretraite	turnover élevé, exit interviews, soutien à l'employabilité, out-placement, essaimage	sous la pression des pairs ou volontaires	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
<b>Intégration et culture</b>	loyalisme, prédominance des cultures de métier	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, avec forte pression morale sur les individus	faible attachement institutionnel, défense du "projet professionnel"	abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle
<b>Temps de travail</b>	heures supplémentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors-travail	négocié et flexible (horaire variable, télétravail, congé parental, etc.)	totallement hors contrôle institutionnel	question illégitime, pas de différenciation sphères privée/professionnelle
<b>Relations professionnelles</b>	absentes	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	absentes

Variabes RH	Discrétionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
<b>Formation</b>	sur le tas, à court terme, informelle	très institutionnalisée, homogène, transmission de savoir-faire à court terme	très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, plans de formation sur mesure, coaching, à long terme	entièrement sous la maîtrise des professionnels qui en définissent la légitimité	faiblement institutionnalisée, mais d'importance cruciale
<b>Evaluation</b>	informelle, interventions dans la vie privée	critères standards (échelle de notation), le cas échéant basée sur la description de poste	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles (DPO)	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
<b>Mobilité</b>	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur l'atteinte d'objectifs négociés, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à durée déterminée	question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
<b>Rémunération</b>	saire au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste, primes collectives	part variable liée à l'atteinte d'objectifs négociés, nombreux incentives (plan cafeteria)	subtil équilibre entre salaire fixe, reconnaissance de mérites et revenus externes	question illégitime

# IV. RESTITUTION DES DONNEES

## A. Contexte et origines : de la création du mouvement à aujourd'hui

La présentation de l'association que nous avons étudiée a été tirée d'une étude faite par l'association en 2007 (Édition Série Milieu Rural).

L'association en question (dont nous conserverons l'anonymat) est un mouvement social issu de la société rurale, fondé en 1906. Son histoire est marquée par des changements d'orientation qui ont contribué à la construction de l'association telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Trois périodes importantes caractérisent ainsi la vie, l'histoire de cette association :

### 1) **1906-1930, une organisation professionnelle agricole**

L'origine du mouvement prend naissance dans la fondation des premiers Cercles de fermières. Ces cercles ont été insufflés par le futur ministre de l'agriculture de l'époque, Paul de Vuyst. Suite à un voyage au Canada en 1904, il diffuse son expérience avec les associations fermières qu'il a rencontrées. En découle de cette aventure, un livre intitulé « le rôle social de la fermière ». Dès lors, les instances compétentes (écoles des ménagères et comices agricoles) s'organisent. Le premier Cercle de fermières est fondé en 1906 en Flandre. Le mouvement est ainsi lancé et en 1909, nous dénombrons 57 cercles et 5470 membres pour toute la Belgique. En 1919, l'appellation du cercle s'élargit en « Cercle des Fermières et Ménagères rurales ».

L'objectif de ces cercles était d'améliorer le bien-être du ménage à travers une formation professionnelle donnée sous la forme de cours et de conférences. Il s'agissait également, de permettre aux femmes, issues de la ruralité, de développer leur sens moral à travers la mise en pratique des principes moraux de l'évangile. A l'époque, la place de l'Église était très importante, voire centrale, dans le monde rural. C'était une véritable toile de fond qui imprégnait tous les discours sur le développement et les orientations des Cercles de fermières. Au sein des cercles, chaque nouvel enseignement concernant l'hygiène ou l'économie domestique était couplé d'un devoir religieux, avec en outre à la fin de chaque réunion, une conférence au sujet de la morale chrétienne.

### 2) **1931-1979, un mouvement d'action catholique**

- 1931-1945 : entrée progressive dans l'action catholique

Dans un contexte d'amplification de l'exode rural, les Cercles des Fermières et de Ménagères sont reconnus comme un mouvement d'action catholique. Certaines dissensions apparaissent alors au sein du mouvement, davantage professionnel au nord du pays et plus orienté action catholique au Sud. Ces différences de sensibilité ont amené, entre autre, à la séparation et à l'autonomie des sections du nord et du sud entre 1930 et 1949.

- 1946-1960 : affirmation des mouvements ruraux et du milieu rural

La Belgique rurale rencontre à cette époque une série de transformations au travers notamment des mutations dans le monde agricole. Il y a dès lors un certain regain de l'identité rurale. Par ailleurs, les femmes continuent de soutenir la lutte contre l'exode rurale, mais sont malheureusement maintenues dans la sphère privée.

- 1961-1979 : des femmes actrices de changement social

Grâce à l'accès aux études et à l'emploi, les femmes pénètrent enfin et investissent la sphère publique. Le mouvement connaît dès lors une période d'expansion avec 25 000 membres en 1961.

### 3) **1980 à aujourd'hui, un mouvement d'éducation permanente**

A la fin des années 80, le mouvement accuse le coup et traverse une période de difficultés. Victime de l'expansion de leurs membres, l'association se doit d'embaucher davantage d'animatrices mais le budget ne suit pas. L'association connaît alors une période de crise financière. En outre, comme un problème ne vient jamais seul, la difficulté de renouvellement et l'avènement de la professionnalisation (complexification de la structure, conditionnement des subsides,...) viennent se greffer sur le tableau des embarras. Ces transformations du paysage ont amorcé l'inévitable : la redéfinition des orientations du mouvement (2002).

Pour résumer cette contextualisation, du début de la création de l'association à aujourd'hui, nous pouvons dire que l'association est passée d'une logique domestique avec les Cercles de Fermières, à une logique civique (femmes actrices dans leur société) pour enfin déboucher sur une logique marchande (professionnalisation).

### 4) **Nouvel enjeux : professionnalisation**

Le « recadrage » du mouvement n'a pas été une décision volontaire de l'association mais bien une solution de sauvetage compte tenu de la conjoncture. Les textes de loi à l'époque (décrets de 1976, de 2003, AR de 2014 et CCT 329.02), n'ont fait que renforcer une dynamique de changement des structures vers un idéal davantage professionnel. L'association est dès lors rentrée dans une nouvelle ère légèrement plus marchande, où le service rendu doit non seulement être à la hauteur de la demande des pouvoirs subsidiant, mais également être à moindre coût avec une augmentation (maximisation) des recettes. Le projet initial de l'association et son objet social se voient donc quelque peu déstabilisés par la logique marchande.

Bien que les différents décrets ont pour socle commun les principes de base et la définition de l'éducation permanente, le décret de 2003 ajoute de nouveaux accents qui influencent inéluctablement la gestion du secteur :

- Bureaucratie : une nette augmentation des rapports et des procédures est exigée : fiche de programmation, grille horaire, nouveau processus de contrôle et d'évaluation, etc. Cette situation nouvelle va ainsi engendrer un travail administratif beaucoup plus important

- Marketing : les organismes doivent être visibles (quota de journée de visibilité obligatoire), ils doivent communiquer leur activités, organiser des meetings, etc.

L'objectif de ces mesures est de rendre le secteur davantage formalisé. De cette manière, le contrôle est plus aisé grâce à de nouvelles procédures et aux nouveaux indicateurs de rendement. Par ailleurs, le décret prévoit une série de critères qui quantifient et comptabilisent les actions à mener par les associations. C'est donc une démarche essentiellement quantitative. Plus les indicateurs semblent « bons », plus l'association est susceptible de voir ses subventions se maintenir (voire augmenter).

A titre d'exemple, voici une situation de terrain qui reflète les conséquences du décret :

Si une association décide d'organiser une activité dont le thème est dans l'air du temps, populaire et sympathique et qu'il attire du public très large, il est clair que l'association se verra conserver ses subventions. Par contre, si l'association choisit de faire le pari d'organiser une activité moins à la mode dont le public est moins alerte, mais dont les enjeux sont actuels, complexes, et collectifs, l'avenir semble plus compromis.

Nous pouvons donc dire que l'effet pervers d'un tel recours au quantifiable pour conditionner les subventions est l'aliénation de l'objectif premier de l'éducation permanente. Le risque que les associations en attente s'adonnent à une course effrénée à la subvention, au détriment des fondements de l'éducation permanente, est grand.

Dans le même ordre d'idée, l'excès de bureaucratie a pour effet direct un détournement des travailleurs de leur tâche principale, à savoir dans ce contexte, le travail d'animation au profit des tâches administratives. Parfois même, les associations sont obligées de dégager du temps de travail supplémentaire pour assurer ces nouvelles tâches.

Toutefois, le tableau n'est pas si sombre. Il est vrai que les mesures prévues peuvent être ingérées comme de nouvelles contraintes, mais ces dispositions permettent aussi, au secteur associatif, de ne pas se retrouver sur le carreau avec une trop grande fracture entre leurs services et le reste de la sphère professionnelle (privé et public). La gageure est, par conséquent, de parvenir à s'approprier ce nouveau contexte (décret) et de s'armer de nouveaux outils pour affronter plus sereinement l'avenir

## B. Présentation du mouvement

Les informations qui suivent sont issues du site internet et du guide d'accueil de l'association.

L'association étudiée est un mouvement d'éducation permanente reconnu par la Fédération Wallonie Bruxelles et réparti dans 5 régionales dans les provinces wallonnes. Le mouvement est ouvert à toutes les femmes vivant en milieu rural avec une attention particulière à celles qui prennent rarement la parole, avec le soutien d'un service communautaire, de responsables bénévoles et d'animatrices professionnelles.

### L'objectif du mouvement :

L'objectif du mouvement est de promouvoir une qualité de vie, l'épanouissement des femmes, ainsi que le développement global et intégré de l'espace rural, dans un souci de justice et de solidarité, en lien avec une référence chrétienne ouverte et dans le respect des pratiques démocratiques.

### L'association poursuit quatre finalités :

- Faire connaître et reconnaître le point de vue de femmes vivant en milieu rural sur des problèmes de société
- Tisser ou retisser des liens sociaux au sein des villages, c'est-à-dire créer ou recréer des relations entre les personnes, les groupes, les associations
- Rencontrer des personnes vivant des situations sociales et culturelles différentes
- Être acteur d'un développement durable au service de l'humain

Le tout est mis en œuvre via de nombreuses actions telles que :

✓ Les actions citoyennes locales sur différents sujets : mobilité, environnement, valorisation du patrimoine rural, soutien aux écoles rurales, logements sociaux, alphabétisation, maintien des personnes âgées à domicile, ateliers de repassage, seconde main, école de devoirs, co-voiturage,... Des participations à des réseaux citoyens : Achat'act, La marche Mondiale des femmes, La plate-forme Souveraineté Alimentaire, Action contre la spéculation financière, les Agences Immobilières sociales, la FIMARC,...

✓ Des ateliers : écoute active, théâtre, marionnettes, écriture, cuisine...Des débats et recherches : En groupe ou avec d'autres associations, des questions sur les problèmes de société font l'objet de débats ; la famille, le surendettement, la perte d'autonomie, la consommation, la santé, l'agriculture, le commerce équitable, les relations Nord/Sud, ...

### C. Structure et organigrammes

Nous pouvons découvrir et comprendre l'organisation de l'association par la lecture de son organigramme général de fonction. Celui-ci distingue clairement les différentes fonctions et tâches assurées à savoir : la direction et le secrétariat général, la fonction administrative et financière, la coordination des inter-régionales et des AXES EP, la coordination du site web et des publications, les équipes thématiques et enfin les commissions. Par ailleurs, un organigramme de fonction nous présente clairement la hiérarchie au sein de l'association.

## Organigramme général de fonction

Direction générale

Secrétaire générale

Direction administrative  
et financière

Coordination  
inter-régionales

Coordination des  
AXES EP

Coordination site  
web et publications

Equipes  
thématiques

Commissions

Secrétariat  
Comptabilité  
Gestion du personnel  
Gestion des horaires  
Gestion des subventions  
Gestion du cadre de  
l'emploi  
Gestion de la maison (en  
lien avec gestionnaire  
bénévole)  
Gestion contrats  
bénévoles

EQUIPES REGIONALES  
ET ANP  
(travail d'éducation  
permanente, nouveaux  
groupes et projets,  
convivialité)

- ACF
- CAPOUEST
- PROVINCE LIEGE
- SUD LUX
- 3 PROVINCES

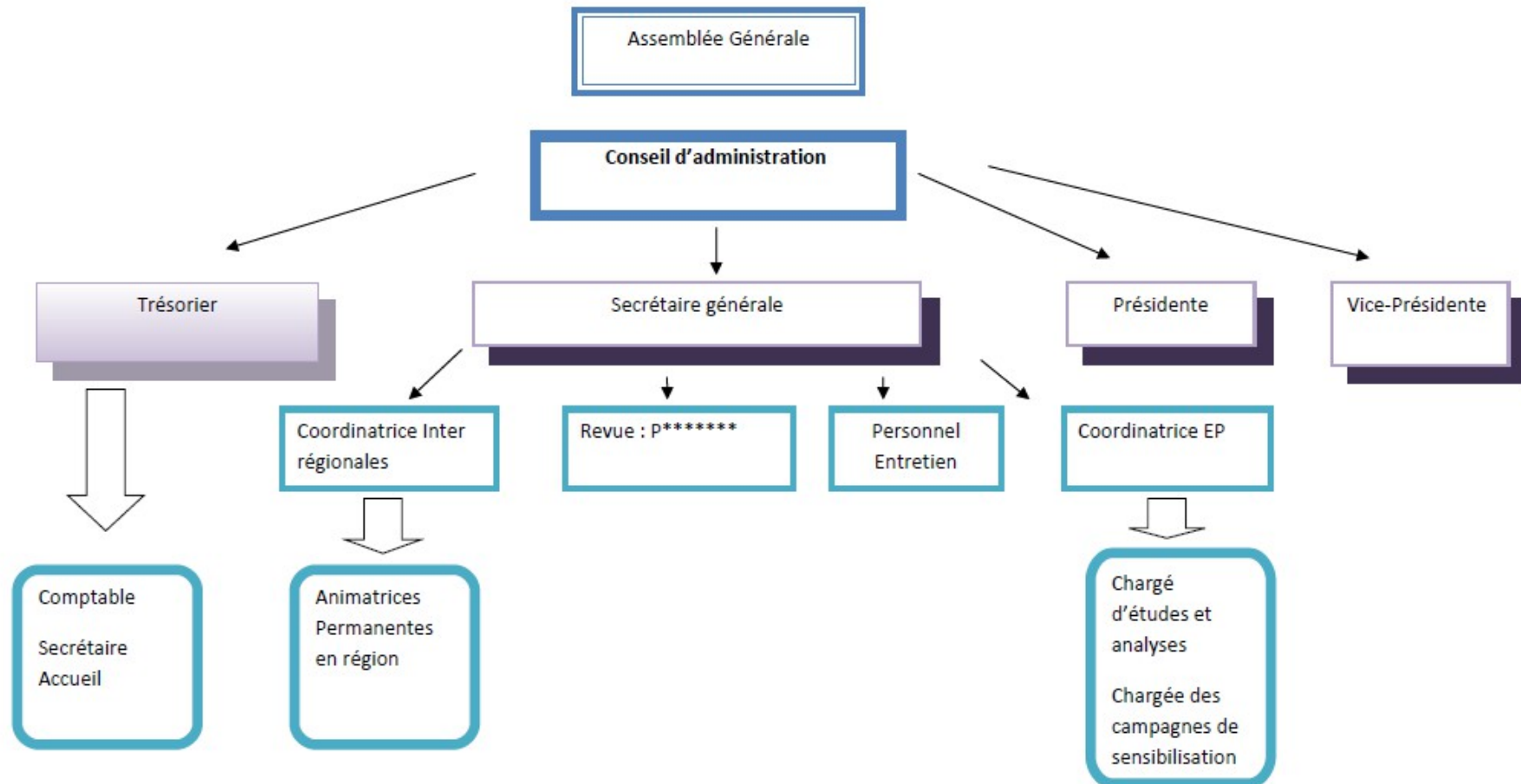
Axe 1 : EP  
Axe 3 : études et analyses  
Axe 4 : campagnes

Gestion du site  
Gestion de l'équipe  
de rédaction  
Gestion de Ficelles  
Plein Soleil

Femmes  
Cré'atrices  
Citoyen  
Droit à se nourrir

Sens – Vie – Foi  
Théâtre  
Aînées

### Organigramme de fonction (hiérarchique)



a) Commentaires et composition des différents niveaux hiérarchiques

L'**Assemblée Générale** [AG] est constituée de membres bénévoles des équipes régionales et du conseil d'administration. Ils se réunissent deux fois par an.

Dans le **Conseil d'Administration** [CA] il y a la présidente, la vice-présidente, la trésorière, une bénévole par région, deux extérieurs, et la secrétaire générale. Ils se réunissent toutes les six semaines.

Le conseil d'administration désigne **un bureau exécutif** où la présidente, la vice-présidente, la trésorière et la secrétaire générale prennent place. Ils font une réunion tous les quinze jours. Quant au Bureau, il délègue la coordination générale à **la secrétaire générale** qui s'appuie sur :

- Une coordination interrégionale des Équipes régionales : l'association travaille avec 5 régionales, chacune est portée par une équipe composée de membres bénévoles accompagnées par des animatrices professionnelles. La régionale fédère les groupes locaux ou à projets. Les régions sont subdivisées en antennes.
- Une coordination inter-axes : Participation Citoyenne, les 4 thématiques, le thème de l'année et les commissions, Axe Étude et Analyse, Axe sensibilisation, un pôle formation, la revue , le périodique d'animation, et le groupe de théâtre-action.
- Une coordination logistique qui assure des services administratifs et financiers : secrétariat, comptabilité, service du personnel, gestion des subventions, de l'informatique et des bâtiments.

*Particularités*

Dans le mouvement, les trois membres « chapeaux » du CA sont salariés. Il faut néanmoins ajouter, que les intéressés sont conscients qu'il ne s'agit pas d'une situation idéale. Cette dernière changera à priori, dans le futur. En outre, il est aussi possible de voir des salariés porter une double casquettes, c'est le cas de la présidente, qui en plus de remplir le mandat de présidente, est responsable de l'axe 3.

b) Effectifs

i. Salariés

L'association emploie 24 salariés. Il y a 22 femmes et 2 hommes. Notons qu'il y a 20 travailleurs actifs. Cela veut dire que 4 travailleurs sont inactifs. Il y en a 2 en congé de maladie (de très longue durée), une en partance pour la retraite (mais déjà remplacée pour permettre la succession : mentorat). Et une autre qui n'est plus là depuis longtemps mais qui est maintenue – congé politique (contrat APS).

Parmi ces 24 travailleurs salariés, il y a 5 équivalents temps plein (ETP) et 19 temps partiels. Presque tous les postes sont en horaire variable.

## ii. Bénévoles

A l'époque, à l'apogée du mouvement, il devait y avoir 200 bénévoles actives, au moins. Aujourd'hui, le comptage est difficile à faire, car il y a à la fois les bénévoles « actives » et « passives ». Il y a aussi les bénévoles « clientes » et celles qui ont des responsabilités. Nous pouvons néanmoins certifier que la moyenne d'âge est élevée (50-60ans), et que la ressource bénévole est vieillissante. Il s'agit bien évidemment de femmes, dispersées dans les 5 régions wallonnes que recouvre le mouvement.

## D. Les variables RH

Le terrain, avec le contexte historique, l'objet social et la composition de l'association, ayant été mis en lumière, nous pouvons à présent passer à l'étude des différentes variables de GRH.

Lors des entretiens, nous avons abordé toutes les variables RH (Pichault et Nizet). Toutefois, certaines ont été plus appuyées que d'autres par nos interlocuteurs. C'est pourquoi, vous constaterez que certaines variables ne sont que brièvement abordées, tandis que d'autres sont beaucoup plus éloquentes.

Voici les neuf variables théoriques (voir supra) qui ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie lors de notre étude de terrain :

- 1/ Le recrutement (les entrées)
- 2/ L'intégration et culture
- 3/ Le temps de travail
- 4/ La formation
- 5/ La mobilité
- 6/ L'évaluation
- 7/ La rémunération (+ motivation)

Nous avons évoqué au cours des entretiens des questions en rapport avec la variable « Départ ». Nous avons cependant choisi de ne pas la présenter dans notre travail car nous n'avions pas suffisamment d'éléments pour nous permettre d'en parler.

En outre, nous nous sommes tourné vers certains sujets qui ne sont pas repris par les variables, à savoir, la gestion et le point de vue des bénévoles, la gestion du stress et la gestion des compétences.

## 1) Recrutement

### Le personnel salarié

Deux cas de figure sont possibles pour le recrutement du personnel salarié. Soit ce processus est prévisionnel et formalisé, soit il est imprévisible et informel.

#### *i. Prévisionnel et formalisé*

Le recrutement prévisionnel et formalisé se présente pour des postes fixes, qualifiés ou de supports et qui sont généralement prestés au siège. Lorsque le siège apprend qu'une collaboratrice s'en va, définitivement ou pour une longue période déterminée (retraite, congés, etc), le processus de recrutement est planifié 6 à 7 mois à l'avance. L'offre est alors publiée sur différents canaux numériques et en réseaux comme Indeed, Réseau Idées, Onem, etc, ou des canaux locaux, ou encore via la presse écrite. L'association couvre l'ensemble de la Wallonie, certains canaux ont donc plus de visibilité que d'autres selon la région.

Dès la réception des candidatures, le bureau désigne deux personnes, dont la secrétaire générale, qui prendront en charge la sélection des candidats. Dans un premier temps, ces deux collaboratrices sélectionnent les candidats de leur côté pour ensuite, collationner le tout. Elles retiennent les candidats qui passeront l'épreuve écrite, le cas échéant, ou directement l'épreuve orale. Cette épreuve sera différente d'un type de poste à un autre. En ce qui concerne le choix pour le poste de rédactrice en chef, l'épreuve écrite avait été secondée par deux journalistes indépendants qui connaissaient par ailleurs le secteur de l'éducation permanente. Il s'agit en quelque sorte, dans ce cas, d'une consultance libre et gratuite. Ils corrigent l'épreuve écrite à 2 ou à 4 personnes, selon les besoins. Après une mise en commun, ils remettent tout ensemble. Ils sélectionnent à nouveau les derniers candidats – la short list, pour enfin procéder à des entretiens oraux. Suite aux entretiens oraux, les personnes présentes font un rapport au bureau, avec un commentaire sur chaque personne. Vient enfin la décision finale, celle-ci est collégiale. Le bureau ratifie la décision et on présente le/la candidat(e) au conseil d'administration. Formellement, c'est le bureau qui prend la décision finale.

En paraphrasant la secrétaire générale au sujet du recrutement des postes fixes au sein de l'association, c'est : « *Planifié, géré, organisé* ».

#### *ii. Imprévisible et informel*

Contrairement au point précédent, il arrive que le recrutement et la sélection se fasse de manière informelle et très peu, voire pas du tout, planifiée. C'est le cas pour des postes à horaires variables, comme ceux des animatrices. Ces postes sont tenus par des femmes, souvent engagées à temps partiel. Le processus de recrutement pour ce type de profil est beaucoup moins formalisé en comparaison avec les postes fixes : il

n'y a pas de test écrit, ni de test oral. Le premier entretien ressemble davantage à une discussion concernant les valeurs de l'organisation, l'expérience professionnelle de la candidate, ses aspirations, comment elle envisage l'éducation permanente, la démocratie, le genre, etc. Il s'agit de questions transversales qui demeurent comme étant la base même des grands principes de l'association mais aussi de l'éducation permanente et en particulier dans un milieu féminin.

Et pourtant, au sein du secteur, les associations sont soumises au cadastre de l'emploi. Ce dernier est un outil structurant et formalisant pour l'emploi au sein des associations subsidiées. Le cadastre de l'emploi dans le non-marchand est régi par le décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française, dernièrement modifié le 29 janvier 2014. Ce décret prévoit donc les conditions que doivent remplir les associations pour prétendre à l'obtention de subventions à l'emploi. Le cadastre en question est un outil qui permet deux choses :

- 1) Avoir une visibilité du nombre de postes subventionnés dans chaque association.
- 2) Vérifier si les conditions sont bien respectées : chaque année les associations doivent rendre compte du respect des conditions fixées par le décret. (Pour obtenir la subvention à l'emploi, une des conditions, de principe et de logique, est que le poste soit occupé).

Revenons-en à notre association. Lorsqu'il y a un départ prévu ou non au sein de l'association, la direction est obligée de remplacer le poste vacant au plus vite, afin d'éviter la perte éventuelle de subvention (aide à l'emploi : APE, Maribel, etc).

Le problème rencontré dans notre association est qu'il arrive (de temps à autre), qu'une animatrice parte, sans crier gare. Donc, lorsqu'un départ imprévu a lieu, l'association se retrouve dès lors dans l'irrégularité et peut à tout moment perdre sa subvention. Dans les faits, la direction éprouve certaines difficultés à prévoir les départs inopinés de ses collaboratrices. Nous constatons qu'il n'existe pas, par conséquent, un processus global de planification des entrées et des départs.

Dans ce contexte imprévisible, nous en arrivons alors à des recrutements effectués dans l'urgence, sans réel processus de recrutement et de sélection, principalement informel, comme expliqué plus haut.

Une collaboratrice nous confiera, en parlant du cadastre de l'emploi : *«C'est une pression, et je pense que cette pression n'est pas toujours positive pour le recrutement»*.

Cette dernière nous a, par ailleurs, relaté un fait marquant illustrant un échec du recrutement. A un moment donné, l'association devait faire face à un « trou » de 4 mois, c'est à dire qu'il y avait du temps de travail d'une durée de 4 mois, et que personne n'était disponible pour prester ces heures. Afin d'éviter de perdre un subside, il fallait obligatoirement remplacer le personnel absent. Un candidat a donc été recruté pour la durée de la mission ; cela s'est finalement très mal passé. Le recrutement s'est avéré être un échec.

Par ailleurs, à cause de l'urgence et de la rapidité du recrutement, l'entrée en poste peut être très rapide et parfois un peu cavalière. Une collaboratrice récemment recrutée nous a confié: « *Moi j'ai postulé et 4 jours après, j'étais au boulot. C'était très rapide!*»

### *Le point de vue du bénévole sur le recrutement salarié*

Dans chaque région et province, les bénévoles et salariés travaillent ensemble au développement et au maintien des activités. Ils collaborent mais ne se choisissent pas, - ou plus. Une bénévole explique à ce sujet : « *Autrefois, on se réunissait. Chaque antenne était un peu autonome et alors là, on choisissait notre animatrice. Maintenant on les « subit ». Attention ce n'est pas négatif, c'est juste qu'on est un petit peu frustré. Parfois, ça marche très bien, parfois c'est un peu plus pénible. Pour l'animatrice précédente, nous étions plusieurs et nous l'avons recrutée ensemble mais ici c'est plus le cas.. Enfin c'est peut-être aussi un problème d'urgence ».*

Plusieurs points interpellants émergent. D'abord, la situation a changé récemment, il y a 4 ans environ, mais pourquoi ? Également, on remarque que la représentativité de chaque partie prenante n'est plus maintenue. Encore une fois, une question fait sens : pourquoi ce changement de comportement ? Est-ce dû à l'urgence ?

A l'époque, les présidentes bénévoles d'antenne participaient au processus de recrutement. La sélection était également plus formelle avec une épreuve orale. Celle-ci consistait en une mise en situation, comme par exemple une préparation d'une réunion, ou d'une animation avec un thème.

A propos du recrutement, la direction relate : « *C'est toujours la secrétaire générale qui pilote les entretiens d'embauche... elle revient vers le bureau, car la décision finale est prise en bureau. Mais toujours en concertation, avec les instances concernées. Si on engage une animatrice régionale, les bénévoles de la régionale assistent, en tout cas, les responsables, à la sélection des candidats ».*

### *iii. Diversité du personnel à l'embauche*

Rappelons que l'association est une association de femmes qui œuvre pour les femmes. De ce fait, il y a une majorité écrasante de femmes : 22 femmes sur 24 salariés. Les hommes occupent des postes au siège.

Au détour de quelques questions nous avons voulu mesurer comment la diversité était mise en marche dans l'association. Ce paragraphe fera état des questions et de leurs réponses, ainsi qu'une mise en perspective.

A la première question de savoir s'ils mentionnaient une fourchette d'âge lors de l'embauche, la réponse était oui. D'emblée, la réaction est de se dire : « N'est-ce pas illégal ? » « Que dit la loi sur la discrimination ? »

En remettant cette affirmation en perspective, nous pouvons dire que le recours à une fourchette d'âge s'explique par le fait que l'association accuse un retard dans le renouvellement de leur personnel. L'ensemble de l'association prend de l'âge et l'avenir semble compromis si un remaniement n'est pas rapidement effectué. Ce constat est valable tant pour le personnel salarié que pour les « clients ». Ces dernières années, cet objectif est devenu central bien qu'il soit très difficile à réaliser. Toutefois, il ne faut pas éluder le cadre juridique qui interdit toute discrimination par l'âge. Dès lors, n'existe-t-il pas d'autres pratiques pour attirer la jeunesse lors de l'embauche ?

A la question de savoir si l'association recherche une certaine diversité culturelle, la réponse est « qu'à compétence égale, il n'y a aucun problème ». L'association ne met pas spécifiquement des initiatives en place pour attirer des candidats issus de minorités, par exemple. Néanmoins, elle vise, de par son objet social, un public de candidates.

Enfin, quant au genre, à la question : Est-ce obligatoirement toujours des femmes ? si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ? La direction répond : « *Majoritairement des femmes parce que nous sommes un mouvement de femmes. Mais pour des emplois « neutres », j'entends moins de contact direct avec la base, plus sur des postes d'analyse par exemple, pas de soucis pour engager des hommes.* »

#### Recrutement du personnel bénévole

Quant au recrutement du personnel bénévole, l'association éprouve de nombreuses difficultés à remplir les postes vacants. L'association essaye de combler les manques via des demandes en interne mais en vain. Généralement, les bénévoles pressenties pour un poste vacant sont déjà bénévoles dans leur groupe et ne peuvent assumer davantage. Il est important de rappeler qu'il s'agit de femmes parfois très âgées. Le mouvement a plus de 100 ans, et les bénévoles ne rajeunissent pas. Au delà de l'âge, les raisons d'un refus de prendre de nouvelles responsabilités sont diverses : l'envie, le temps, l'énergie ou encore les compétences.

Une bénévole tente de trouver une explication :

*« Je pense qu'il y a plusieurs choses, elles disent toujours qu'elles ne sauraient pas..., qu'elles n'ont pas fait d'études. Les personnes au-dessus de ma génération, les femmes n'ont pas fait d'études. Mais bon... moi non plus j'ai pas fait d'études.. Ou bien elles disent que ça va leur prendre trop de temps, il y a les petits enfants.... Elles ont peur de mettre le pied dans quelque chose qui leur prenne trop de temps pour laquelle elles ne se sentent pas compétentes. Ou alors leur âge aussi.. "on ne va pas reprendre des responsabilités à notre âge"... C'est compréhensible, mais ça ne résout pas notre problème »*

#### Autres difficultés liées au recrutement et à la sélection

Une des grandes difficultés rencontrées semble être le manque de réponses satisfaisantes aux offres d'emploi. L'association reçoit quantité de réponses dont les profils ne correspondent pas du tout à l'offre. C'est

bien entendu le lot de beaucoup d'organismes, mais cela ne demeure pas moins un enjeu de taille pour l'association, qui par conséquent perd beaucoup de temps dans l'épluchage des CV. Dès lors, comment peut-on envisager de perdre moins de temps dans l'épluchage des CV ? Certains outils ou des conseils lors de l'écriture des offres d'emploi sur les canaux de diffusion semblerait être une solution.

Ensuite, parvenir à décrire sur le papier en quoi consiste un travail d'animation, dans le secteur bien spécifique dans lequel se trouve l'association, demeure une difficulté majeure. Mettre dans l'offre d'emploi ce qui colle au plus près de la réalité est parfois difficile à expliquer, et peut devenir un réel casse-tête.

La direction à la question concernant le degré de satisfaction par rapport au recrutement, nous a répondu:

« *En général satisfait.... Mais pas de résultats probants à 100%... De l'ordre de 80% de satisfaction* »

## 2) Intégration et culture

Une étude a été faite en 2008 appelée : Femmes en mouvement, portrait d'actrices. Cette étude, basée sur une enquête qualitative fait état du positionnement des acteurs par rapport au projet et au mouvement. Ce qui émerge de l'étude est la dominance de trois dimensions différentes sur lesquelles les valeurs et la culture de l'association se sont construites. Ces trois dimensions sont :

- ✓ La dimension « Rurale »
- ✓ La dimension « Femme »
- ✓ La dimension « Action-Chrétienne »

La culture dans l'associatif est connue pour être très axée sur les valeurs. Dans le tableau représenté dans le chapitre III (méthodologie), on peut voir que dans la convention valorielle, la culture est vue comme telle : abandon à la mission et pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle.

Il est vrai que, dans l'association étudiée, les valeurs ont une place prépondérante. Les valeurs ont une grande importance lors de l'embauche, par exemple. A ce stade, cela permet à l'association d'évaluer le degré d'adhésion du candidat. « *Effectivement, si on voit qu'une personne n'est pas tout à fait compétente, mais qu'elle est très militante, qu'elle a un intérêt aux enjeux de société, pour nous c'est primordiale, plutôt que quelqu'un de bien pensante, qui finalement risquerait de ne pas s'y retrouver. C'est primordiale de pouvoir mesurer cela* » nous dira la direction.

Cette vision est par ailleurs confirmée par des salariés, autrefois candidats à l'embauche. A ce sujet, une animatrice nous confiera : « *Je pense qu'ici le partage des valeurs a été très très décisif pour mon poste, parce que je n'avais pas le profil professionnel à priori.(...) Je ne suis pas animatrice éducatrice, donc voilà*

*s'il n'y avait pas les valeurs, ça n'allait pas. Et également le parcours militant qui fait que... moi je le compare à une expérience professionnelle. C'est des années d'expérience »*

Nous pouvons donc affirmer que les valeurs auxquelles l'association ne déroge pas sont celles intrinsèquement liées au secteur de l'Éducation permanente : l'éducation populaire, l'ouverture, ou encore la démocratie. L'association, étant une structure féminine, oriente également le débat vers des questions de genre et plus particulièrement les femmes dans le monde rural. Les propos de la direction et d'une animatrice confirmeront d'ailleurs cette observation.

La direction : *« Notre objet social correspond à la grande philosophie de l'éducation permanente et donc quelqu'un qui ne serait pas en accord avec les principes de l'éducation permanente pour moi c'est exclu. Quelqu'un qui n'a pas cette fibre critique, défense des droits humains, d'égalité entre les hommes et les femmes, n'a rien à faire ici. Le côté valoriel est important »*

Une animatrice : *« C'est un travail qui demande d'être tellement d'accord avec les idées, pour les promouvoir. Si on ne partage pas les convictions on ne peut faire suivre des réflexions avec des femmes par rapport à des idées qu'on ne partage absolument pas. »*

### *La voie chrétienne*

La conception des valeurs relatées ci-dessus est assez récente. A l'époque, les valeurs chrétiennes étaient centrales ( voir supra) et cruciales.

Une collaboratrice s'exprime: *«On m'a souvent reproché que je venais du privé, dans la direction de l'époque, que je n'avais pas les valeurs de l'association, que je n'étais pas militante. Maintenant, on ne me le reproche plus. A l'époque, la secrétaire générale était très très chrétienne. On ne s'entendait absolument pas. Une fois, elle est venue dans mon bureau pour me dire que selon elle, les personnes qui travaillent ici et qui ne sont pas croyantes devraient être virées. Elle pouvait donner mon préavis tout de suite... »*

Ces dernières années, un cheminement de détachement aux références religieuses et de reprise de parole s'est produit. L'association est aujourd'hui autant liée à la chrétienté qu'aux aspects de convivialité, de culture et de citoyenneté. C'est le trèfle à 4 feuilles. Chaque entité de ce trèfle vaut une autre. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, un candidat qui ne partage pas la voie chrétienne mais qui partage volontiers le processus de débat et d'ouverture, a tout à fait sa place en tant que membre du personnel.

Une autre collaboratrice partage: *« Il y a 10-20 ans, je suis sûre qu'on aurait engagé que par les valeurs. Ici il y a quand même une volonté de professionnaliser tout. Je ne dis pas que mes collègues qui ont plus de dix ans ne sont pas pros mais, il y a une recherche de compétences, ça c'est sûr et certain. Mais l'aspect valeur n'est pas effacé pour autant. Au-delà des compétences, les valeurs sont très importantes»*

Au travers de l'explication du contexte historique et des origines, nous avons observé brièvement la professionnalisation induite par les nouveaux décrets et textes juridiques. Le discours ci-dessus amène une autre dimension de ce concept de professionnalisation. Effectivement, il ne s'agit plus essentiellement d'un processus qui se caractérise par des nouveaux outils et de nouvelles procédures institutionnelles et formelles, mais il s'agit également d'une transformation des valeurs qui se veulent moins ancrées dans le religieux. Professionnaliser les structures, au regard de l'association étudiée, c'est donc aussi faire un glissement des croyances religieuses, appartenant, autrefois, à la sphère publique et professionnelle, vers la sphère privée.

Bien que nous constatons que la voie chrétienne soit de plus en plus écartée au profit de la culture rurale et de la dimension de la « femme-actrice », le terrain garde encore énormément de traces du religieux de par la présence active des bénévoles dont l'antienne principale reste la chrétienté.

### 3) Gestion du temps de travail

Avant d'entamer ce point, rappelons-nous que la quasi-totalité du personnel de l'association travaille en horaire variable.

Au sujet de l'association, la gestion des horaires se passent comme suit : chaque animatrice et collaboratrice doit rentrer une fiche avec ses horaires, deux semaines à l'avance. C'est une sorte de prévision. La direction se donne le droit d'accepter ou non la proposition d'horaire. Généralement, c'est accepté.

De surcroît, il y a un système de « pot d'heures ». Prenons l'exemple d'une animatrice à temps partiel qui preste 19h par semaine. Si une semaine, elle travaille 26 heures, car la charge de travail est plus importante, les 7h en surplus ne seront pas considérées comme des heures supplémentaires à payer, mais plutôt comme des heures à récupérer.

#### *i. Flexibilité*

Afin de permettre une certaine souplesse dans la gestion du temps de travail, des dérogations sont possibles. Ainsi, si un imprévu en lien avec le travail se présente, les travailleuses peuvent faire une demande de dérogation. Par soucis d'organisation et de respect de la légalité, la demande doit, cependant, être formulée au minimum 24 h à l'avance. Observons la flexibilité par l'exemple qui suit ; une animatrice apprend qu'une réunion s'ajoute à son planning et qu'elle doit y participer. L'horaire étant déjà rendu, elle ne peut le modifier directement. Elle pourra néanmoins le modifier au moyen d'une dérogation, grâce à laquelle elle ajoutera ou retirera les heures là où il le faut. Toutefois, si une réunion dure plus longtemps que prévu, par exemple, il sera trop tard pour le salarié de faire une demande de dérogation. Ce sont donc des heures qui passeront à la trappe, des heures prestée mais impayées.

## *ii. Le contrôle*

Les horaires au sein de l'association ne sont pas strictement contrôlés. La direction part sur un à priori de confiance, sans pour autant être laxiste d'un point de vue légal.

La direction : *« Si une animatrice me dit qu'elle est à tel endroit de 10 à 15h, je fais confiance. »*

Par ailleurs, lorsqu'une demande de dérogation est établie, il faut signer un cahier. Ce cahier fait également partie de la réforme des heures supplémentaires, cet outil a toutefois été particulièrement mal accueilli.

Une collaboratrice nous dit : *« Le cahier des dérogations est vraiment passé comme un organe de flicage. Pour tout le monde. Tout le monde l'a vécu comme ça. »*

Toute la procédure actuelle liée à la gestion des horaires est assez neuve (moins de 5 ans), à l'époque il n'était pas question pour les travailleuses de rentrer des horaires. Lors de l'entrée en vigueur de la dernière CCT (329.02), toute la gestion des horaires a changé et ce renouveau a été une épreuve fastidieuse à surmonter pour l'association, notamment pour les animatrices. Celles-ci l'ont, en effet, ressentie comme un outil de contrôle, témoignant d'une perte de confiance des instances supérieures par rapport à leur travail.

La direction : *« Oui, ça peut être du contrôle, mais je pense que oui effectivement, entre employeur et employé, les contrôles sont possibles. Tout le monde doit rendre compte de ce qu'il fait à tous les niveaux ».*

Nous avons néanmoins constaté que pour les nouvelles recrues, les horaires ne constituaient pas un problème épineux.

Une collaboratrice : *« Ça a besoin de sens. C'est comme tout ce qu'on fait ici, on travaille dans l'associatif, il y a pas beaucoup d'avantages comme financier ce genre de chose, mais on travaille dans un milieu qui fait sens. Donc tout doit faire sens. On peut pas nous donner une nouvelle tâche à faire ou une nouvelle structure sans donner sens, sinon ça pose problème. Et pour les animatrices ça pose problèmes, car elles l'ont interprété comme un organe objet de flicage. Ça veut dire que ça a été mal expliqué ».*

Comme nous raconte une animatrice : *« C'est un peu une manière de contrôler nos heures, mais ça me permet de mieux cadrer aussi et de ne pas aller à un rendez-vous important sans me faire payer. Je trouve qu'on a pas mal de liberté quand même. Mais ce n'est peut-être pas le cas des autres qui ont vécu un autre système. »*

Quand nous parlons de contrôle, certaines animatrices font également référence au contrôle informel mené par les bénévoles dans les antennes.

Une animatrice ajoute: « *Si tu vas à une réunion, et que tu devais y être à 11h et que tu n'y es pas, en retard ou quoi.. ça va vite se savoir. Le contrôle existe, il est omniprésent par les bénévoles. C'est pas qu'elles veulent contrôler, mais c'est qu'elles se parlent entre elles tout simplement, et ça va vite aux oreilles de la secrétaire générale.* »

### *iii. Télétravail*

L'évolution se fait ressentir à plusieurs niveaux. Aujourd'hui, chaque animatrice opère de chez elle. C'est leur lieu de travail. Lorsqu'elles font du travail administratif et du travail de préparation, c'est à domicile. Tandis que pour le travail d'animation, elles sont sur le terrain. L'association parle de télétravail, mais en réalité il ne s'agit pas vraiment de télétravail pour les animatrices, car par définition les tâches effectuées lors du télétravail sont identiques à celles réalisées sur le lieu de travail habituel. Or, le poste de travail habituel des animatrices est leur domicile. C'est certes un détail, mais aux yeux de la loi, les animatrices ne font donc pas de télétravail, contrairement aux autres travailleuses de l'association.

En ce qui concerne les salariées travaillant au siège, cela dépend des profils. Par exemple, celles en charge de l'axe 3 (études et analyses), prestent environ 50 % de leur temps de travail en télétravail. C'est un horaire plutôt flexible et négociable. C'est néanmoins un avenant (possibilité d'une modification) à leur contrat. Les salariées qui travaillent habituellement au siège aiment avoir la liberté de choisir le télétravail ou non. Nous constatons qu'une des principales raisons qui les amènent à venir travailler au siège est liée à l'importance de l'interaction avec les collègues. Cela reflète la partie sociale du travail pour certains.

Comme en témoigne une animatrice: « *Oui je fais du télétravail, mais j'essaye quand même de venir une fois semaine au siège. Je trouve que c'est chouette d'être dans le milieu avec les collègues. J'aime bien venir ici de temps en temps, pour avoir l'impression de faire partie d'une équipe.* »

### *iv. Gestion personnelle de son temps de travail*

Comme expliqué précédemment, la gestion des horaires, telle qu'elle est menée aujourd'hui, est relativement récente. La procédure est en fait devenue beaucoup plus complexe qu'auparavant. Cela engendre une charge administrative supplémentaire, un surcroît de stress, induit principalement par des nouvelles exigences venant des pouvoirs subsidiant.

Une animatrice confirme : « *Il y a une énorme pression, car il faut se plier à beaucoup de critères pour les subsides WBI. Il faut autant d'heures d'éducation permanente, autant d'heures pour les projets, autant d'activités, autant autant...* »

Nous avons également récolté le point de vue d'une bénévole sur la manière dont les animatrices gèrent leur emploi du temps :

*« Je sais qu'elles courent beaucoup, on a parfois l'impression qu'elles ne font pas assez, alors qu'elles en font de trop. Parce qu'elles ont un mi-temps, et avec tout ce qu'on leur demande au siège, plus ce qu'on leur demande dans les régions sur le terrain, pour boucler ça avec un mi-temps, c'est dur. Parfois elles font des choses puis doivent laisser tomber car pas le temps, parfois, elles doivent récupérer les heures et on se retrouve parfois un mois sans personne. Elles y ont droit, je ne conteste pas, mais pour celle qui doit faire marcher tout un groupe c'est parfois difficile ».*

Nous constatons par ces propos qu'il existe des effets pervers à la procédure sur les heures supplémentaires. Étant donné qu'il faille récupérer les heures supplémentaires prestées afin de remettre à zéro chaque trimestre le « pot d'heures », les animatrices désertent parfois pendant de longues semaines les régions et groupes locaux, laissant les bénévoles gérer seules les activités. A l'heure actuelle, c'est un réel problème selon une des salariées.

Un autre exemple est donné par une bénévole : *« Parfois, on oublie aussi les trajets, qui durent parfois une heure minimum aller-retour. Ce n'est pas rien. Il faut être réaliste, elles ne peuvent pas dire voilà j'ai fini mes deux heures, bye...non c'est pas possible. Elles restent encore un peu si c'est pas fini, c'est tout. Et donc voilà, elles ne sauraient pas gérer leur temps comme quelqu'un qui est dans une entreprise ».*

#### *v. L'équilibre vie privée, vie professionnelle*

Dans l'association, il est parfois difficile de permettre un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour les personnes travaillant au siège, il n'y a pas de réelles raisons de communiquer après les heures de service (même si une majorité est en horaire variable, dans les faits, les heures demeurent fixes). Toutefois, pour le personnel d'animation, il semble que l'équilibre est plus difficile à atteindre. Ce constat est très fortement lié à l'implication et à l'investissement de certaines dans leur travail. Plus elles ont un profil militant, plus facilement elles prennent la responsabilité de répondre au téléphone après les heures de travail, par exemple. C'est le cas de la secrétaire générale qui est joignable à toutes les heures de la journée, même hors heures de service. Malgré ce fait, la direction n'encourage pas pour autant les comportements qui entravent l'équilibre de la vie privée de ses collaboratrices.

La direction s'exprime sur ce sujet : *« A un moment donné, nous avons eu une formation à la gestion du temps de travail. Certaines m'ont dit « Ça veut dire qu'on peut couper notre téléphone quand la journée est terminée ? Et j'ai répondu BIEN SUR ! Si vous n'êtes pas en service vous avez le droit ».*

D'après la direction, la fonction d'animatrice apporte beaucoup d'avantages. Étant donné qu'il s'agit d'horaires variables, elles peuvent organiser leur temps en fonction de leurs enfants (rester le matin chez elle, par exemple), et organiser les animations en soirée. Il y a des possibilités pour bien gérer son temps. Bien sûr, il y a des contraintes, comme le fait de devoir être très mobile et parfois travailler le soir.

La seule balise à laquelle, on ne peut déroger c'est le quota légal de 48h qui ne peut être dépassé. L'horaire variable permet une certaine flexibilité aux travailleurs. Selon la direction, ce sont des balises (48h) très profitables aux collaboratrices. Cela permet une plus grande autonomie. Néanmoins, ce type d'organisation demande un effort considérable au niveau de la gestion de la part de l'employeur.

A la question de savoir si il y a une imbrication de la sphère professionnelle dans la sphère privée, une collaboratrice répond sans détour : « *Oui totalement !* ». Mais nous constatons que pour cette travailleuse, cette situation n'est pas un problème. Comme dit précédemment, cet équilibre dépend fortement du profil de la collaboratrice.

#### *vi. L'absentéisme*

L'absentéisme est clairement un enjeu dans l'association et la maladie en est la raison majeure. Cette problématique a commencé avec les grands changements liés à l'application d'une structure plus formelle.

La direction s'exprime: « *Il y a souvent des gens qui sont plus malades que d'autres, ou qui se déclarent plus vite en maladie. On a les deux cas de figure : ceux qui font l'effort de venir car il y a une réunion importante, et les autres qui ne vont pas se poser de questions et aller chez le médecin. Avec une vingtaine de personnes actives, j'ai quand même régulièrement des malades. Par exemple, la semaine passée il y en avait deux sous certificat pour une semaine* ».

Selon la direction, il s'agit de conscience professionnelle qu'on a ou qu'on n'a pas.

A l'heure actuelle, l'absentéisme pour cause de maladie (longue ou très longue durée) est un enjeu, surtout par rapport au cadastre de l'emploi. La gestion générale de l'association s'avère, dès lors plus difficile. Les finances en prennent parfois un coup car, quand une animatrice est malade et que l'association ne parvient pas à la remplacer rapidement, il faut rembourser les subventions reçues. Parfois c'est plus compliqué que cela. Il arrive que certaines travailleuses fassent de l'excès de zèle en prenant de courts congés de maladie de façon répétée comme, par exemple, une semaine tous les mois. Cette situation est problématique car d'une part, le travail en retard s'amoncelle et d'autre part, l'association est incapable de la remplacer.

C'est un enjeu important car, dans cette situation, l'association augmente la charge de travail des autres travailleuses (avec leur consentement) afin de ne pas perdre les subventions.

### *Du côté des bénévoles*

L'emploi du temps d'une bénévole, régulière et active, n'est pas le même pendant toute l'année. A titre indicatif, durant les mois les plus mouvementés ( un manque important d'activités, la semaine d'étude, voyage culturel,...), il se peut qu'une bénévole ne reste chez elle qu'un jour et demi par semaine. En contrepartie, il y a des mois nettement plus calmes. De manière générale, nous constatons que l'emploi du temps d'une bénévole au sein de l'association est plutôt chargé. Certaines ont des responsabilités qui donnent lieu à de fréquents déplacements et à des réunions. Ce n'est pas un travail de tout repos. Une bénévole s'exprime: « *Je dis parfois que je fais un mi-temps* ».

#### 4) Formation et Gestion des compétences

L'association n'est pas en tant que tel un organe de formation. Toutefois, elle permet à ses collaboratrices d'avoir un accès à un catalogue de formations. Les formations sont organisées avec des formateurs externes ou internes. En interne, le formateur peut être effectivement une collaboratrice compétente et qualifiée pour dispenser une formation sur un thème précis. Il arrive aussi, que les formations, toujours en interne, fassent l'objet d'une participation générale tant pour la conception de la formation que pour le suivi.

Des formations obligatoires s'organisent également et celles-ci sont planifiées à l'avance afin d'assurer la présence de tous. Les animatrices, par exemple, ont obligatoirement 4 jours de formation, par an, en interne.

Au-delà des formations obligatoires, il est bienvenu d'en formuler la demande. Une fois la demande acceptée, la direction négocie le temps de travail, les déplacements, etc.

Les thématiques peuvent être diverses et variées allant du très pragmatique, comme l'utilisation d'un logiciel particulier pour la réalisation de flyers par exemple, à du plus « soft » (soft skills = savoir-être, comportement, etc). Toutefois, l'association, tant du côté de la direction que des salariés, est actuellement très demandeuse de formations qui activeraient et promouvraient la créativité. Il y a, en effet, une réelle recherche et volonté de développer de nouvelles techniques d'innovation. Cette demande est liée à un constat : l'association a besoin de renouveau à tous les niveaux.

Ce problème de renouvellement a été identifié il y a déjà un moment (fin des années 80), mais selon une collaboratrice, il n'a pas été pris suffisamment à bras le corps. Aujourd'hui, l'association se retrouve, semble t-il, dans l'urgence : « Il faut que cela change, que cela bouge, que cela innove ». Il y a de cela 4-5 ans, il y avait eu une nette injonction d'élaborer de nouveaux projets. L'association s'était donc lancée dans le suivi de formations en gestion de projet, mais cela semble stagner.

Une collaboratrice nous confie d'ailleurs à ce sujet :

*« Avant que j'arrive, apparemment il y avait une obligation d'élaborer de nouveaux projets, mais rien ne se mettait en place. Et il y a eu de nombreuses de formations. Par des gens tout à fait compétents ! Mais inertie !! Mais après heureusement, c'est venu mais ce n'est pas à une allure soutenue ! Donc le problème est toujours là ».*

Elle poursuit: *« Le problème c'est qu'avec les nouveaux projets qu'on veut avoir, et les nouveaux profils, on a du personnel qui n'est pas du tout adapté. Et ça c'est un énorme problème ».*

Dès lors, on constate une inadéquation entre les profils actuels qui travaillant dans l'association et les nouvelles volontés de l'association.

Une collaboratrice s'exprime indirectement sur cette observation : *« Ce qui se passe ici dans l'associatif, c'est qu'il y a quand même un pourcentage de gens qui ne sont pas très efficaces, très efficaces et qu'on garde »*

Mais alors, nous nous posons la question suivante : pourquoi garder des personnes qui ne sont visiblement pas très efficaces ?

Une collaboratrice répond : *« Et bien, des personnes sont employées par l'association depuis plus de 20 ans, et c'est très difficile de virer quelqu'un après 20 ans ».*

Le point de vue de la direction confirme et approfondit ces propos : *« ça coûte beaucoup trop cher à l'employeur.. Ça c'est le problème des associations. Les finances ne sont pas mirobolantes...Et les solutions de rechange sont compliquées.. donner un préavis ça coûte cher. Et si ils ont plus de 45 ans, il faut assurer le out placement... Oui, c'est très très contraignant pour l'employeur. Puis alors après on doit rendre compte au FOREM : tu dois donner un motif. Et si tu réembauches quelqu'un pour la même fonction, on va te demander : pourquoi vous avez donné un préavis pour ce poste ?etc.. Ils te demandent aussi qu'avez vous fait pour que la personne dépasse ce manque de compétences ?Et tu dois tout justifier.. ».*

Nous constatons donc que plusieurs éléments rentrent en ligne de compte :

- l'affectif : on ne va pas virer quelqu'un qui travaille chez nous depuis plus de 20 ans
- le coût : donner un préavis et gérer l'out-placement coûte cher aux employeurs
- Les formalités et obligations administratives : justifier, donner des motifs de licenciement

Vient alors notre seconde question : comment faire pour réduire la fracture, en termes de compétences, qu'accusent certaines travailleuses et qui engendre inévitablement une perte d'efficacité ?

C'est alors qu'apparaît de nouveau la dynamique des formations. Toutefois, les formations sont des outils qu'il faut appliquer dans ce contexte. Ne faudrait-il pas plutôt faire un travail en amont pour identifier les multiples causes de cette perte de compétences et d'efficacité ?

Une collaboratrice relate : *« il ressort qu'au niveau interpersonnel, c'est inscrit dans les murs : il y a un manque de confiance envers les animatrices. C'est les raisons pour lesquelles ça freine énormément. Elles le ressentent très fort donc elles n'ont pas envie de bouger... mais ça ne peut pas expliquer tout. Elles pointaient aussi le manque de matos et d'outils mais pour moi c'est un alibi. »*

Elle poursuit : *« M'enfin, c'est vrai que depuis toujours c'est une association très fermée, qui n'a pas une culture de partenariat. »*

Ces derniers éléments sont essentiels dans l'instauration d'une politique de formation. Sans évaluer le climat dans lequel nous désirons élaborer un plan de formation, les résultats risqueront d'être infructueux. En outre, dans l'association, chaque animatrice gère un terrain qui lui est propre et elle travaille seule. Une collaboratrice se questionne : comment former une équipe quand les gens ne travaillent pas en équipe ?

Par ailleurs, comme elles travaillent seules, sur le terrain, la propension à apprendre sur le tas est importante. Les animatrices précisent qu'un travail d'animation comme le leur, nécessite pour elles, d'être tout le temps formées, mais pas forcément via des formations, mais plutôt tout au long de l'année et sur le terrain. C'est peut-être une des raisons qui explique que dans les faits, les animatrices ne formulent pas de demandes pour des formations particulières. Mais ce n'est pas tout. Les collaboratrices sont aussi conscientes qu'une formation a un coût (il est d'ailleurs préférable que la formation soit subsidiée) et que cela représente du temps de travail. De plus, le besoin en formation n'est pas toujours ressenti de la même façon d'une travailleuse à une autre. Et ce, pour des raisons différentes :

Une collaboratrice parle au sujet du « catalogue » de formations : *« Je n'ai jamais vu ce catalogue. Ce n'est pas mis en avant, et ça c'est dommage... »*

Dans ce cas précis, il semblerait que la travailleuse ne soit tout simplement pas au courant des possibilités qui lui sont offertes en terme de formation.

Une autre collaboratrice ajoute : *« Il y a eu un temps où nous avions beaucoup de formations « soft » genre la négociation, le comportement etc.. j'en ai fait mais j'y crois plus à force d'en avoir fait dans tous les styles.. Et la systémique, l'analyse transactionnelle, etc. c'est bon, c'est fini, j'en peux plus! Je n'y crois plus. »*

Nous remarquons ici un découragement et une démotivation, une perte de confiance dans ce qui est proposé.

## *Les bénévoles*

Les bénévoles sont également amenées à se former. Une bénévole donne des précisions : « *Les bénévoles continuent à se former. Nous avons eu récemment une formation sur les migrants. J'ai été habituée à être formée, donc je continue. Il y a plein de sujets qui m'intéressent et je me documente moi-même. A l'association, ils sont toujours en recherche de compétences, il y a toujours des compétences de bénévoles qui peuvent être mises en avant, en valeur, même si c'est difficile et qu'il y en a peu qui répondent.* »

Une autre bénévole s'exprime : « *Moi je ne me suis jamais formée volontairement, je veux dire que je n'ai jamais fait la demande. Mais c'est vrai que j'aimerais faire une formation en informatique. Je pourrais le demander. Par contre, je ne savais pas qu'il y avait un catalogue de formation* ».

### 5) Mobilité

Au sein de l'association, la variable de la mobilité est peu développée. A propos de la mobilité interne (la possibilité de changer de poste ou de fonction au sein de la même entreprise), la direction n'a pas beaucoup d'arguments à faire valoir. Effectivement, il n'y a pas beaucoup de profils différents dans l'association, et une chose est certaine, une animatrice ne peut pas devenir subitement comptable. Les propositions de postes vacants sont ouvertes à toutes. L'association considère les candidatures internes au même titre que celles venant de l'extérieur, mais cela reste très limité.

Nous sommes en présence d'une division du travail dite indéterminée (voir théorie), mais avec une tendance à être horizontalement forte et verticalement faible. En théorie, nous nous trouvons dans une configuration plutôt professionnelle (voir tableau chapitre Méthodologie, point B), et non missionnaire, comme le voudrait la conception théorique. Dans ce contexte (config. Professionnelle), la convention RH qui s'ajuste le mieux est la « délibérative ». Dans cette convention, la mobilité/ promotion est définie par des mandats (via l'élection des pairs). Au sein de l'association étudiée, le parcours vers les postes à responsabilité est possible grâce aux mandats. A titre d'exemple, une animatrice est devenue secrétaire générale, puis responsable de l'éducation permanente et enfin présidente.

C'est un chemin possible dans le mouvement, néanmoins très rare. Étant donné que dans ce contexte, il s'agit de mandat, il ne faut pas oublier que c'est « temporaire » y a une rotation dans l'exercice des fonctions.

Mis à part les mandats, il n'y a pas de réelles opportunités de promotion pour les animatrices. A moins que l'association décide d'installer des grades ou des échelons hiérarchiques aux animatrices. Cependant, ce genre de promotion est lié aux finances, et les finances ne le permettent pas.

La direction au sujet de la mobilité et de la promotion : « *C'est très difficile. Très. Et en plus nous ne sommes pas nombreux. A la limite, au niveau financier on pourrait faire passer des années d'ancienneté par exemple, mais ce sont des peccadilles. Par contre, la promotion on peut l'envisager autour des projets. Là si un projet fonctionne bien pour une animatrice, c'est gratifiant. Mais ça s'arrête là, on ne peut pas nommer l'animatrice qui a bien réussi ses projets, animatrice en chef* »

Au-delà des compétences requises pour évoluer et changer de fonction, il y a l'importance des valeurs et du profil de la personne qui entre en ligne de compte.

Une animatrice donne son avis : « *Monter en grade n'est que possible pour un nombre extrêmement limité de personnes. C'est envisageable pour une ou deux personnes au grand grand maximum. D'une part, parce qu'il n'y a pas de place pour plus et tout évolue trop vite. D'autre part, il faut une personne qui aura toute la conviction. Ça sera une personne dévouée comme la secrétaire générale actuelle (jour et nuit). Elle dort même parfois au siège. Selon moi, il faut un profil très particulier* ».

Une collaboratrice témoigne : « *Hiérarchiquement je ne me verrais pas du tout plus haut. Ce n'est pas intéressant pour moi. A l'époque j'ai dû reprendre des tâches de la direction, mais qui n'étaient pas inscrites dans ma description de fonction. J'y étais obligée en quelque sorte. Ce moment a été horrible pour moi* ».

On constate, dans ce cas, que davantage de responsabilités n'est pas perçu comme une promotion en tant que telle mais plutôt comme une contrainte. Pour d'autres par contre, cela envoie un message teinté de confiance. Ce sentiment peut alors être vécu très positivement et assimilé à une promotion.

Une animatrice en parle : « *C'est subtil.. moi on m'a demandé de faire partie de l'équipe « thème d'année ». Mais moi je l'ai vécu comme une promotion. C'est-à-dire de rentrer dans une équipe qui est considérée comme assez fermée, c'est une équipe qui est perçue comme une équipe élite.. Dans la tête des gens, il y a une hiérarchie, ce n'est écrit nulle part, mais bon il faut être dans la maison pour comprendre que voilà, c'est comme partout, il y a l'officieux et l'officiel.. En plus, je te dis pas que ça m'arrange parce que c'est un temps de travail en plus, qu'on n'oserait pas compter. Mais voilà.* »

On nous a également relaté que l'impossibilité d'avoir une promotion peut être vécu comme une stagnation, une impossibilité d'évoluer.

Une collaboratrice donne son avis: « *Je pense que ça peut être un frein pour rester longtemps dans une association quelle qu'elle soit. Si il n'y a pas possibilité de progression, je pense à titre personnel, que c'est pas possible de rester dans une structure qui ne permet pas d'évoluer. Cela étant dit, ce n'est pas forcément pour une fonction plus haut placée ou pour des considérations monétaires...* ».

Notons que la possibilité de permettre aux animatrices de pourvoir d'autres postes ou d'autres grades n'est pas du ressort de l'association mais plutôt de l'éducation permanente où les rôles et la charge de chaque poste sont strictement définis.

## 6) Évaluation

En principe, l'évaluation a lieu tous les deux ans. Dans l'association, l'évaluation n'est pas encore complètement systématisée. L'évaluation a déjà eu lieu une ou deux fois, mais la procédure n'est pas encore automatique. Selon la direction, la procédure est en instance d'accord avec la concertation sociale, cela prend du temps et c'est compliqué.

Quant aux entretiens de fonctionnement (EF), ils ont été instaurés depuis 2008, lors de la dernière restructuration mais ne sont effectifs que depuis 2013. L'EF est un entretien informel, à bâton rompu entre la travailleuse salariée et sa supérieure hiérarchique. Cela ressemble davantage à une conversation, pendant laquelle, les demandes et les problèmes sont néanmoins objectivés. Généralement, suite à un EF, la direction attend de la travailleuse une amélioration dans son travail qui tiendrait compte des constats établis lors de l'entretien.

La direction : « *l'évaluation est quelque chose de formel. L'entretien de fonctionnement a un côté formel mais c'est beaucoup plus humain* ».

Lors de l'EF, le N+1 et N+2 sont présents. Les questions centrales portent sur l'occupation du temps de travail. Pour les animatrices, il s'agit également d'échanges sur le déroulement de leurs animations. Bien sur, les questions sont préparées à l'avance par l'employée. L'objectif premier est d'établir le dialogue à propos de l'acte professionnel. En parallèle, il sera question de jauger si l'employeur est capable ou non de mettre tout ce qui est dans son pouvoir pour répondre correctement à la demande des salariées.

Nous nous posons la question de savoir si les EF étaient bien vécus, tant du côté de l'évaluateur, que de l'évalué.

La direction : « *Je pense que c'est bien vécu. Même si une fois de plus, les choses doivent se dire, et que c'est pas toujours évident. Si on peut faire du bon travail dans un climat serein et convivial, c'est très bien. Mais il y a quand des choses plus difficiles et qui doivent être dites* »

### *i. L'ambiguïté entre les deux types d'évaluation*

Lors des entretiens avec nos interlocuteurs, nous avons constaté une certaine ambiguïté concernant les deux types d'entretien et ce, tant du côté de la direction que des salariées. C'est certain, que lors de l'EF, on

parle du temps de travail et de l'activité professionnelle. Mais lors de l'évaluation aussi ! Dès lors, quelle est la différence entre les deux ?

Selon la direction, la différence se situe surtout dans la procédure. Un EF suivra un processus horizontal, avec de la bienveillance et des conseils, tandis que l'évaluation sera plus verticale avec de la distance et avec des exigences plus marquées.

Auprès des salariées, la réponse est moins nette. D'emblée, une collaboratrice nous évoque : « *Ici, il y a l'EF et l'évaluation... seulement ce n'est pas très clair chez nous...* ». D'après cette interlocutrice, ça change chaque année.

Elle poursuit : « *Avant l'EF se faisait non pas avec la secrétaire générale mais avec la coordinatrice inter-régionale, mais ça n'a jamais fonctionné correctement. Et l'évaluation se faisait avec la coordinatrice inter-régionale et la secrétaire générale. Pour moi c'est un mélange... ça n'a jamais été très bien clair. On ne savait pas distinguer quand on se trouvait en fonctionnement et quand nous étions en évaluation. En bref, c'est très mal perçu, car on ne sait toujours pas dans quoi on est exactement, car quand on ne sait pas dans quoi on met les pieds, l'ambiance générale c'est « méfions-nous » »*

En poursuivant notre recherche, nous remarquons que l'information diffère d'une personne à l'autre. En effet, une collaboratrice nous témoignera qu'il n'y a pas encore eu d'entretiens d'évaluation et que ceux-ci seront seulement mis en place cette année. Il est donc évident qu'il demeure là un problème de clarté quant au processus en cours et à venir.

Toutefois, la direction certifie que le format de l'évaluation au sein de l'association, n'est pas, ou ne sera pas basé sur des échelles de critères, des notations, des objectifs quantifiables, etc. car le climat doit rester convivial et l'évaluation ne peut se transformer en une norme qui rappelle le monde entrepreneurial. D'autre part, une collaboratrice ne voit pas d'obstacle à l'élaboration d'une évaluation plus formelle.

Son avis : « *Si c'est vraiment nécessaire, non moi je pense que ça peut amener que du bien..* ». Elle poursuit en parlant des deux types d'entretien : « *Les deux sont liés. Il y a autant d'évaluation dans ton entretien de fonctionnement. Mais selon moi, il n'y a pas de sanction de base à l'issue de l'EF* ».

## 7) Rémunération et motivation

Dans l'association, c'est la CCT 329.02 qui met en place la base de la politique salariale : la rémunération est barémique. Pendant des années, seuls les barèmes permettaient d'évaluer la rémunération mais aujourd'hui, l'ancienneté intervient. Il y a 15 ans environ, l'association, avec l'aide de la délégation syndicale, a remis toutes les bases légales à jour concernant l'ancienneté. A cet période, il était normal de voir

une personne qui avait 20 ans de maison, et toujours pas un « franc » d'ancienneté. Par ailleurs, le calcul est plafonné. Après 20 ans d'ancienneté, on ne peut monter plus haut. Nous constatons cependant, que, aujourd'hui, encore il n'est pas aisé de faire valoir ses années d'ancienneté.

Une animatrice raconte : « *Moi j'avais pourtant beaucoup d'années de carrière. On ne m'a reconnu aucune année de carrière sous le prétexte que je n'avais pas été employée en tant que telle, animatrice, que donc zéro ancienneté. Alors aujourd'hui je n'ai que treize ans d'ancienneté, et j'ai 57 ans. Ça fait mal. Ici, c'est chaque fois au cas par cas.* »

Même constat pour la direction : « *L'ancienneté court à partir du moment où on se fait engager. On ne prend pas les gens avec des anciennetés sauf s'il savent vraiment bien se vendre* ».

La question des salaires n'est pas forcément illégitime (convention valorielle), mais elle peut être parfois épineuse. Nous avons constaté que la convention collective 329.02, n'est pas perçue comme juste et équilibrée compte tenu du salaire par rapport au niveau des compétences des travailleuses. En effet, les catégories définies par la convention sont liées aux postes de fonction. C'est pour cette raison qu'une animatrice, peu importe son niveau d'étude, percevra la rémunération dictée par la convention, avec en prime, le cas échéant, ses années d'ancienneté. Une animatrice exprime son point de vue : « *Tu sais, la 329.02, c'est la pire, mais vraiment la pire. C'est pas chez nous où on gagne de l'argent. Surtout parce qu'on est toutes niveau universitaire. Les animatrices sont des sociologues, anthropologue, etc* ».

Par ailleurs, les travailleuses de l'association bénéficient malgré tout d'un avantage extra-légal : le 13<sup>ème</sup> mois.

### *Rémunération des bénévoles*

Certains bénévoles sont sous une « convention de bénévoles ». Cela veut dire que certains bénévoles des équipes régionales sont défrayés sur base de leurs frais réels.

#### a) La motivation

Il est évident qu'au vu du type de rémunération, la motivation ne peut être alimentée par une conception monétaire (primes,...). Nous nous sommes donc posé une question : comment motivons-nous une équipe sans avoir recours à des avantages financiers ? Suite à notre analyse partiellement illustrée par des entretiens, les concepts suivants peuvent apporter des éléments de réponse :

- La flexibilité dans la gestion du temps de travail
- L'autonomie. Une animatrice témoigne : « *Moi j'aime bien une certaine autonomie, ça ça me plaît. La façon de pouvoir conduire moi-même mon travail* ».

- La confiance
  
- Travailler pour une cause. Une collaboratrice nous livre ce qui la motive : « *L'envie de travailler pour une cause! C'est l'envie de faire sens. Que ton travail fasse sens à toi et à la société. La sensation d'être utile et d'œuvrer pour le bien collectif.* »
  
- Le souci du travail bien fait. Une animatrice nous confie : « *le plus positif c'est quand tu as fait un projet, ou une activité pour laquelle tu t'es décarcassée et qu'elle a marché.. alors là, je suis contente. Je me dis, j'ai réussi, c'était pas évident* ».

## V. DISCUSSION

Sur base des précédentes sections, ce chapitre tentera de répondre à notre question de départ qui était de savoir ce que pouvait apporter une étude des pratiques de Gestion de Ressources Humaines à l'association étudiée. Les prochaines lignes présenteront le bilan de ce qui émerge de notre terrain en lien avec la théorie étayée en première partie. Il est évident que nous n'allons pas aborder tous les points théoriques vus antérieurement. Seuls les aspects qui amènent interrogations et questionnements seront envisagés. Il s'agira premièrement d'appliquer les principes fondamentaux du secteur associatif, dictés par Davister et Mertens. Par la suite, nous vérifierons la pertinence de la configuration missionnaire et de la convention de GRH (Pichault, Nizet). En parallèle à l'application théorique, nous résumerons l'état général de la GRH de l'association via les différentes variables étudiées dans le chapitre précédent et nous émettrons quelques pistes d'actions en lien avec nos résultats.

Dans les travaux de Mertens, nous pouvions voir se dévoiler quatre grands principes qui définissaient les organismes d'économie sociale. Par ailleurs, ces principes constituaient préalablement la base de la définition de l'économie sociale de la Région Wallonne (1990) (voir supra).

Nous n'allons pas discuter tous les principes, mais nous allons revenir plus précisément sur les points de l'autonomie de gestion et du processus de décision démocratique.

Commençons par l'autonomie de gestion. Nous rappelons que ce principe induit que les associations ne sont pas soumises au contrôle d'une autre entité. Par contrôle, on n'entend ni un critère d'origine (une autre organisation peut être à l'origine de la création de l'entité), ni un degré de régulation publique auquel seraient soumises les activités de cette entité, ni encore la dépendance de celle-ci vis-à-vis de certaines sources de revenus [...]. Une organisation contrôlée de facto par des pouvoirs publics (ou par leurs représentants) doit être exclue du champ de l'économie sociale » (Mertens, 2007, 16).

En considérant les faits théoriques à propos de l'autonomie de gestion, force est de constater que notre association étudiée est exclue du champ de l'économie sociale. Tout au long de cette étude, nous avons observé l'emprise que possèdent les pouvoirs publics sur les associations d'éducation permanente. Effectivement, l'association étudiée ne peut assurer ses activités que grâce aux subsides reçus par la Fédération Wallonie-Bruxelles et par les aides à l'emploi (APE, MARIBEL). L'association est littéralement dépendante des subsides. Non seulement, elle est financièrement dépendante des pouvoirs publics, mais elle est aussi sous le contrôle d'une régulation publique de leurs activités. En effet, grâce à l'étude du terrain et des textes de loi appropriés, nous pouvons dire qu'actuellement le domaine de l'Éducation permanente régit intégralement le secteur. Les associations ont de moins en moins de marge de manœuvre quant à la manière de gérer leurs activités sur leur terrain. Et pour cause, puisque c'est l'Éducation permanente qui pose les balises : Que faut-il faire ? A quelle fréquence ? Quand ? Combien de temps ? Etc. Heureusement, « le comment » est encore entre

les mains de l'association. Nous sommes ainsi, sans conteste, en présence d'un contrôle avéré des pouvoirs publics sur l'association.

Quant à la démocratie comme processus de décision. Davister émettait déjà certaines limites qui rendaient le processus démocratique peu effectif. Ces limites sont liées à plusieurs freins : faible représentation de certaines parties prenantes, divergences socioculturelles vis-à-vis du modèle idéal, faible qualification de certains membres et aussi la difficulté du directeur et/ou du CA à faire reconnaître sa légitimité. Parmi les limites énoncées, celle de la faible représentativité des parties prenantes fait sens dans notre association. En raison de la composition du CA, nous pouvons affirmer que toutes les parties prenantes ne sont pas représentées. C'est notamment le cas des animatrices. Dans les faits, l'étude de cas nous apprend qu'elles ne sont pas intégrées dans le processus de décision. Or, dans une association qui base et développe l'essentiel de ses activités grâce aux animatrices professionnelles, cette façon de faire n'est pas recommandée. Dans cette situation, elles ne peuvent faire valoir leur voix lors des prises de décisions importantes alors que celles-ci les concernent la plupart du temps. Ici se dresse le constat d'un rapport déséquilibré au sein du CA tant par l'écrasante représentation des bénévoles que par l'absence totale des animatrices.

En tant que futurs gestionnaires des ressources humaines, fraîchement sortis de l'enseignement académique, nous avons en mémoire qu'une association a une structure généralement de type missionnaire et une convention de GRH valorielle. La structure missionnaire se caractérise par une division du travail indéterminée, une standardisation des valeurs, une différenciation inter-unité horizontalement forte, une concentration du pouvoir au sommet et des buts de mission.

Commençons avec la division du travail. Au regard de notre étude de cas, il n'était pas évident de comprendre clairement comment la division du travail se dessinait. Il est difficile de se positionner. D'une part nous sommes en présence d'une division horizontalement forte du travail, car chaque salariée est « experte » dans sa fonction. Nul, ne peut en effet envisager de devenir subitement journaliste ou comptable dans l'association. En d'autres termes, le personnel salarié de l'association n'est pas caractérisé par la polyvalence des employées. A cet égard, nous déterminons la différenciation inter-unité comme étant horizontalement forte. D'autre part, l'association subit le contrôle et la régulation de son activité par les pouvoirs publics. Par ce fait, le secteur de l'éducation permanente pose les règles quant à la manière de travailler en éducation permanente. Le secteur précise clairement le rôle des animatrices, le lieux de travail, la période et la durée, les bénéficiaires potentiels de l'animation, etc. Dans ce contexte, nous constatons qu'il s'agit d'une façon de concevoir l'acte professionnel des animatrices. Dès lors, nous avons droit à une division du travail verticalement forte (distinction entre la conception et la mise en œuvre). Nous tablons donc, comme l'énonce la théorie, sur une division du travail indéterminée, de par son ambivalence.

Rappelons que nous sommes dans un a priori de standardisation des valeurs. A l'époque, il aurait été aisé d'affirmer sans sourciller ce fait théorique. Toutefois, à l'heure actuelle, les mutations sont telles que nous ne pouvons certifier que les valeurs demeurent la référence. Effectivement, nous l'avons déjà explicité, les pouvoirs publics ont de plus en plus une main mise sur les associations, qui se singularise par un avènement de mesures administratives, dont le but est de contrôler les structures associatives et le conditionnement des subsides. Dès lors, nous constatons dans notre association, que la coordination du travail s'établit par des procédures au détriment des valeurs. Cette tension entre « valeur » et « procédé » renvoie également à la tension qui existe entre les buts de mission et les buts de système d'un organisme. Théoriquement, une association poursuit des buts de mission mais compte tenu encore une fois du nouveau contexte de professionnalisation une ambiguïté s'est créée.

Enfin, le pouvoir et le processus de décision sont concentrés au sommet, c'est à dire entre les mains du Conseil d'Administration. En effet, lors de nos enquêtes, nous avons perçu un processus de décision limité au CA, avec une implication imposante des bénévoles.

Quant à notre diagnostic global concernant la configuration au sein de l'association, celui-ci est mitigé. Nous sommes effectivement en présence d'une configuration missionnaire (dominante) mais avec des éléments d'une configuration mécaniste (centralisation du décisionnel, buts et mécanisme de coordination). Cette hybridation est le témoin d'un changement de conjoncture principalement lié à la professionnalisation.

Attardons-nous, à présent sur la convention. Celle-ci, est généralement liée à la configuration diagnostiquée, dans notre cas, il s'agit de la configuration missionnaire et mécaniste. Par conséquent, la/les convention(s) adéquates sont théoriquement la valorielle et l'objectivante. Variable après variable, nous vous présenterons nos résultats.

### *Les entrées...*

Concernant les entrées, l'association est majoritairement axée sur la convention valorielle. Il est vrai qu'elle sélectionne entre autre son personnel sur base des qualifications mais l'adhésion aux valeurs reste primordiale. Cela étant dit, de manière générale, les entrées ne sont pas planifiées (convention discrétionnaire). Cependant, lorsque l'association est en mesure de le faire, pour des postes fixes, par exemple, la direction opère une planification qualitative et agrmente le processus de recrutement. Celui-ci est plus riche et plus complexe (convention individualisante). Par ailleurs, la sélection est collégiale (convention délibérative). Compte tenu de ces faits, nous sommes dans un contexte particulier où notre socle est essentiellement valoriel avec cependant certaines oscillations : discrétionnaire, individualisante et délibérative.

Le véritable questionnement qui nous fait sens dans cette situation est la non-planification des entrées. Cet aspect discrétionnaire n'est toutefois pas l'exclusivité dans l'association puisqu'il ne concerne que les postes d'animatrices. Rappelons tout de même qu'il s'agit de la majorité des postes (10-12 personnes). En bref, nous sommes en présence d'une procédure informelle car l'association a beaucoup de difficultés à prévenir les départs inopinés de ses collaboratrices animatrices. Dès lors, le processus de recrutement est non planifié, simplifié et écourté. La conjoncture n'aide pas l'association à adopter une procédure plus formalisée, en raison de la présence d'une pression du cadastre de l'emploi. Comme expliqué dans le chapitre précédent, le cadastre est un registre dans lequel sont répertoriés les emplois subsidiés (en termes de nombre d'heures de travail) de l'association. A partir du moment où un poste est rendu vacant (par un départ ou un de congé maladie), l'association se doit de le remplacer au plus vite, sinon les subventions sont perdues. C'est un problème à portée négative attendu qu'il engendre une certaine urgence au recrutement, qui dans le même sens, provoque parfois un échec du recrutement. Concernant cette variable « entrée », un enjeu fondamental se pose : comment prévenir les départs subits des collaboratrices au sein de l'association ?

Dans un contexte de planification de toutes les entrées, l'association se verra allégée de toute pression liée au cadastre. Dès lors, la direction sera davantage en mesure de gérer plus sereinement les postes vacants à venir et la proportion des recrutements urgents. Ainsi les échecs seront moindres.

Pour ce faire, nous proposons plusieurs pistes d'actions. La première serait axée sur un meilleur suivi des collaboratrices dans l'acte professionnel. Envisager, au sein de l'entretien de fonctionnement, une partie, suffisamment conséquente ayant trait au bien-être de la travailleuse. Afin de permettre à chacune de pouvoir s'exprimer facilement sans se perdre, la direction peut mettre à disposition un questionnaire ou une grille de satisfaction concernant des questions centrales sur leur bien-être. Un outil formel permet au répondant d'objectiver son bien-être (vais-je bien : Oui ou non ? / Suis-je stressée : oui ou non ?, ...) et de permettre d'en parler. Cet outil sera donc une base pour amener la discussion. La deuxième, envisage l'élection d'une représentante des animatrices. Dès lors, cela permettrait de rééquilibrer les rapports, surtout au sein du CA. Néanmoins, nous ne sommes pas sans savoir qu'il existe un poste de coordinatrice inter-régionale au sein de l'association. Ce poste a été créé pour servir de relais entre la direction et les animatrices. Nous avons toutefois constaté que ce poste subissait énormément de remous, principalement causés par sa position hiérarchique. Il s'est avéré que c'était une fonction réellement difficile à tenir. En cause, une description de fonction avec un rôle et des tâches peu clairs et aussi un rapport de subordination et de contrôle mal compris. Pour la troisième piste d'actions, nous pourrions envisager de redéfinir plus clairement le poste de coordination inter-régionale, ce qui sous-entend, une description de fonction plus élaborée et connue de toutes. Ce poste doit permettre aux animatrices d'avoir un réel contact avec les instances supérieures, surtout en cas de non-représentativité.

Toujours en lien avec la problématique liée aux entrées, nous avons décelé un manquement important lors du processus de sélection. Brièvement, autrefois, lorsqu'il fallait engager une nouvelle animatrice, chaque

partie prenante était invitée à prendre part dans le choix des candidates. Concrètement, il s'agissait de la secrétaire générale et des bénévoles responsables de l'antenne/région, parfois même la présidente et la coordinatrice inter-régionale. Actuellement, nous avons remarqué que la présence des bénévoles n'est pas toujours effective. Confrontés à cette situation, les bénévoles perçoivent de la frustration parce qu'elles « subissent » les animatrices qu'elles n'ont pas choisies. Cependant, ce déficit est certainement lié au problème d'urgence. En plus des trois précédentes recommandations, lors du processus de sélection, nous préconisons à la direction d'assurer la présence de toutes les personnes impliquées.

Pour en finir avec la variable des entrées, nous avons recueilli le témoignage de la direction concernant la difficulté d'avoir des réponses aux offres qui correspondent au poste vacant. Il s'agira alors d'envisager une meilleure écriture des offres d'emploi. Il est vrai que la tâche est ardue, surtout compte tenu de la réalité de terrain à faire transparaître sur le papier, mais peut-être qu'en ajoutant certains détails plus formels comme un niveau de qualification requis, ou un nombre d'années d'expérience, cela découragerait un nombre de candidats qui postulent sans correspondre même un petit peu à l'offre (en annexe un exemple d'une offre d'emploi issu du site internet de l'association).

#### *Culture et intégration...*

Nous arrivons à la seconde variable : culture et intégration. Nous l'avons déjà vu, ce point est source de tension. Théoriquement, la dissension se situe entre la convention Objectivante (culture = soumission aux règles, à l'autorité) et la Valorielle (culture = abandon à la mission). Dans cette circonstance, il y a lieu de redéfinir les objectifs premiers de l'association (but mission, système).

#### *Temps de travail...*

La troisième variable abordée est celle du temps de travail. En appliquant la théorie des conventions, nous sommes en présence d'une dominance de la convention Individualisante (négociation, flexibilité, horaire variable, télétravail,...). De manière complémentaire, la convention Valorielle (temps de travail = question illégitime, pas de différenciation entre la sphère privée et professionnelle) apparaît également. Dans les faits, les nouvelles procédures de gestion du temps de travail mises en place dans l'association ont pour la plupart d'entre elles été l'objet de beaucoup de frustrations. Effectivement, le système des horaires et des dérogations a largement été perçu comme un organe de contrôle. Nous ne voulons pas remettre en question la raison d'être de ces nouvelles procédures de gestion des horaires. Nous voulons, par ailleurs, comprendre pourquoi c'est encore mal vécu au sein de l'association. Une piste de réponse nous a été donnée par nos interlocutrices. Tout d'abord, ce nouveau modèle de gestion suscite des interrogations auprès des collaborateurs quant à savoir la raison de sa mise en place. Le contrôle, oui, mais pourquoi ? Comme l'une d'entre elles nous l'a fait remarquer, les collaboratrices sont issues, pour la plupart, du milieu universitaire. Un milieu où nous n'agissons pas sans raison, mais plutôt où le fait de donner du sens à ses actions est primordiale. Ensuite, elles émettent des

réerves quant à l'efficacité de ces pratiques. A plusieurs reprises, nos interlocutrices nous ont parlé des limites du système de dérogation (voir supra), et qui finalement entrave parfois le bon déroulement des activités. Il arrive effectivement que la travailleuse doive choisir entre poursuivre son travail par conscience professionnelle, ou y mettre fin car cela dépasse sa plage horaire. Il y a donc au-delà d'un souci de respect de la légalité, un aspect propre des valeurs de la travailleuse, qui est perpétuellement remis en question.

A cela, ajoutons l'emprise de la FWB qui impose un cadre donnant lieu à des pressions sur les structures associatives et de surcroît, dans notre cas, sur les animatrices. La FBW décide ce que les animatrices doivent faire dans l'exercice d'un métier dans l'animation en éducation permanente (comment, où, quoi, quand,...). Cette pression est d'autant plus difficile à gérer vu la charge de travail trop conséquente pour les animatrices à temps partiel. La direction a reconnu qu'il y avait du travail pour un nombre plus important d'animatrices, mais les finances (comprenez, les subsides) ne le permettent pas. En bref, la FWB structure de part et d'autre l'activité et les finances.

Pour finir, nous évoquerons le problème d'absentéisme. C'est un problème majeur pour l'association qui doit faire face à de nombreuses absences parfois de longue durée. Il est vrai que ces absences sont souvent justifiées par la maladie. Mais notre situation est loin d'être un cas isolé puisque, en Belgique, l'absentéisme n'a fait qu'augmenter en Belgique ces dernières années<sup>4</sup>.

En résumé, comme enjeux liés au temps de travail nous en avons décelé trois :

Enjeu 1 : Gérer les interrogations et la résistance liées à l'instauration du nouveau mode de gestion du temps de travail.

Enjeu 2 : Permettre aux animatrices de mieux gérer leur emploi du temps, compte tenu du travail à effectuer

Enjeu 3 : Gérer l'absentéisme.

Nous allons essayer d'émettre des pistes d'actions en réponse à ces enjeux. Concernant le nouveau mode de gestion du temps de travail, il serait intéressant d'envisager une table ronde, une réunion avec toutes les parties prenantes afin de discuter de la procédure des horaires. Nous ne doutons pas que cela ait déjà été fait. Cependant, nous appuyons l'utilité de réitérer l'épisode, en mettant en valeur la réponse à la question « Pourquoi ? ». Il y a lieu de faire passer le message de manière optimale, en expliquant la légitimité du processus et la pertinence. Nous préconisons également que chacune puisse prendre la parole afin de s'exprimer pendant la table ronde. Il faut faire ressortir les frustrations et les aplanir pour mieux aborder la discussion. A posteriori, en réaction au deuxième enjeu, afin de permettre aux animatrices de mieux gérer leur

---

4 L'absentéisme de longue durée ne fait qu'augmenter depuis 2008 : de 1,75% en 2008, il atteint 2,81% en 2015. Rapport annuel du SD Worx, consulting internationale RH. <http://www.sdworx.be/>

emploi du temps, nous pensons qu'il serait d'abord intéressant d'effectuer une gestion prévisionnelle de leur emploi du temps, c'est-à-dire, envisager un planning des activités et des projets en cours, plusieurs mois à l'avance. Dans ce planning, nous pourrions imaginer le détail des activités avec les objectifs, les priorités, la fréquence, la durée, et les déplacements que l'activité encourt. De plus, dans l'optique d'optimiser le temps de travail, nous pensons à promouvoir le partenariat, la collaboration entre les animatrices. Nous savons que chacune est conférée à sa région et qu'il est parfois difficile de travailler en collaboration avec les autres animatrices tant le terrain est vaste géographiquement. Toutefois, lors d'un entretien, il nous est apparu que des réunions entre animatrices étaient plus fréquentes autrefois, et qu'elles étaient salutaires aussi bien pour les bienfaits d'une meilleure communication entre elles que pour le partage des idées et l'amélioration des outils utilisés. Ce que nous proposons n'est dès lors pas neuf. Une de nos interlocutrices nous disait que les rencontres entre animatrices étaient extrêmement bénéfiques, car parfois, à l'issue d'une rencontre, un futur outil ou une nouvelle présentation avait été élaboré en une journée, au lieu d'une semaine, voire plus, dans le cas où l'animatrice avait été seule. A la suite d'une telle réunion, libre à chacune de modifier l'outil pour l'adapter à son terrain. Quoi qu'il en soit, c'est un gain de temps formidable qui est profitable à chacune. L'optique de cette recommandation est de favoriser le partenariat interne qui peut être fructueux et qui a tout à fait sa place au sein de l'association étudiée. Nous insistons pour que ces rencontres se fassent essentiellement entre animatrices. Nous émettons néanmoins un point d'attention. Lors des entretiens, une animatrice rendait compte que ces réunions tombaient parfois à l'eau étant donné que la direction profitait souvent du rassemblement de toutes les animatrices au siège pour organiser une journée de formation.. Dès lors, la réunion était amoindrie voire complètement supprimée. De ce constat, il serait opportun de bien dissocier les réunions. Nous pensons que ces réunions doivent être régulières (tous les deux mois, par exemple). Même si il n'y a pas lieu de se réunir pour l'élaboration d'un outil, se réunir permettrait d'échanger les impressions à la suite d'une activité par exemple, ou simplement de discuter sur les nouveautés à venir, etc. Également, il faut le dire, ce type de rencontre est aussi bénéfique socialement et humainement.

Quant aux recommandations face à l'absentéisme, elles sont sensiblement les mêmes que celles concernant les départs imprévus des collaboratrices. L'idée principale est de communiquer. La direction doit prendre connaissance de ce qui interpelle les animatrices (entre autre) dans leur quotidien professionnel. Un outil : les entretiens réguliers. Cet outil instaure un climat de dialogue bienveillant et il décèle des signes avant-coureurs d'absentéisme. Ainsi, outre une meilleure connaissance de son équipe et de ses habitudes, elle peut permettre à la direction d'envisager, d'anticiper les absences voire de les endiguer.

#### *Formation...*

La quatrième variable est celle de la formation. Nous l'avons abordée plus largement en l'intégrant dans la gestion des compétences. Placer cette variable dans une convention précise n'est pas simple. Il y a pour les animatrices des formations obligatoires (4), qui sont cadrées et institutionnalisées (modèle objectivant). Par

ailleurs, pour le reste du personnel, c'est très informel, tantôt l'apprentissage se fait sur le terrain (modèle discrétionnaire). Les animatrices sont plus concernées par cette variable, car depuis peu, la direction se trouve face à un ultimatum : elle doit mettre en place de nouveaux projets. Cette injonction a été exigée il y a quelques années par les pouvoirs subsidiaires. Établir de nouveaux projets, oui, mais comment ? Le personnel de l'association peu apte à entreprendre, a été obligé de suivre de nouvelles formations, afin d'enrayer le manque de compétences en gestion de projet, notamment. Malgré les nombreuses formations dispensées par des formateurs extérieurs, la marche vers la nouveauté a été lente au démarrage et demeure fébrile. Pendant notre étude, nous avons constaté que la direction était toujours à la recherche d'outils innovants pour les animatrices. Nous remarquons que sur le terrain, il y a présence et abondance des outils et formations, mais une question persiste : les animatrices sont-elles vraiment demandeuses ? Il est vrai que si les principales intéressées ne ressentent pas le besoin d'avoir recours à des moyens extérieurs pour innover, en termes de projet, il sera dès lors difficile d'avoir des résultats satisfaisants aux formations données. Une de nos interlocutrices nous livre une partie de réponse en admettant qu'il y a un sentiment particulier concernant les animatrices au sein de l'association : un manque de confiance envers ces dernières semble réel. D'après notre répondante, c'est une des raisons pour lesquelles les animatrices ne se donnent pas corps et âme dans l'innovation

L'enjeu de cette variable peut être synthétisé en une question : Comment adapter son personnel aux nouvelles mesures, aux nouveaux projets de l'association ? Notre piste d'action est recommandée en deux temps. Premièrement, nous pensons qu'il serait judicieux de redonner aux animatrices la confiance qui s'est visiblement dégradée au cours des années. Encore une fois, la communication est de mise. Il faut dénouer le problème et donner la parole aux animatrices. Nous sommes conscients qu'il s'agit là d'un processus long et épineux. Il n'y a pas de formule toute faite pour ce type de problématique, chaque organisme possède sa formule. Nous espérons, néanmoins, que l'association trouvera la sienne. Deuxièmement, l'association se doit de penser à long terme, et au travers de cette optique, nous pensons qu'il serait profitable à l'association d'augmenter son degré de partenariat (à l'externe). Non, seulement la multiplication des partenariats permettra à l'association de contenir son retard vis-à-vis de la concurrence, mais également, de faire de nouvelles rencontres, de nouvelles découvertes, d'élaborer de nouveaux outils, etc. qui sont une source de créativité et d'innovations. La culture du partenariat aide à s'ouvrir davantage au monde permettant ainsi à la structure de se développer sur le long terme. En effet, un organisme qui fait le pari de rester égocentré, risque de tomber en désuétude et de ne plus être en accord avec les attentes du public. A terme, le risque ultime est donc l'arrêt de toute activité. C'est une préoccupation qui devrait être centrale au sein de l'association.

Dernièrement, nous pensons que dans un contexte comme celui vécu actuellement par l'association, c'est-à-dire un contexte de professionnalisation et d'innovation, il serait intéressant d'envisager un autre style de management. C'est peut-être trop ambitieux, mais « La gestion du changement » serait peut-être la clé pour mieux comprendre la problématique et par conséquent, permettre d'y répondre plus facilement.

La gestion du changement est un style de management qui est basé sur une analyse multidimensionnelle. Brièvement, ce courant est préconisé lors des grands changements dans une entreprise, comme une fusion, ou une restructuration. La gestion du changement en entreprise tente de répondre à ces questions : Comment mener au mieux le changement avec un coût aussi bas que possible tant financier qu'humain ? Comment le faire accepter ? Quelles sont les ressources et compétences requises ? Etc. Pour y répondre, la gestion du changement opère tout d'abord une analyse interne de l'organisme, avec une analyse de la chaîne de valeurs (où se crée la valeur) et établit un diagnostic des ressources et compétences (collecte d'informations sur ce qu'on a et ce dont on a besoin en matière de ressources physiques, humaines, financières, immatérielles et informationnelles). Ensuite, viendra le diagnostic externe avec une analyse macro-environnement (identification des facteurs démographiques, politiques, juridiques, économiques, socioculturels et technologiques, au travers de leurs mutations et de leurs évolutions (analyse PESTEL)) et une analyse micro-environnement (collecte d'informations sur l'interne, l'offre, la demande, le service, pour anticiper les évolutions).

Ceci ne reflète que partiellement une bonne gestion du changement mais nous n'allons pas aborder tout le concept dans ce travail. Nous ne pensons pas qu'il faille appliquer scrupuleusement ce type de gestion à notre cas d'étude, ni à tout le secteur associatif d'ailleurs. Cela serait un échec cuisant, compte tenu des origines entrepreneuriales de ce courant . Toutefois, nous pensons qu'il faille malgré tout proposer des pistes quant à la gestion du changement subi actuellement par les associations.

#### *La mobilité...*

La cinquième variable est celle de la mobilité. Nous constatons que cette variable est difficilement négociable car l'association a très peu de marge de manœuvre concernant la mobilité dans la structure. L'unique pouvoir que possède l'association dans ce contexte est très informel mais est néanmoins générateur de motivation. Une de nos interlocutrices nous rendait compte que le fait d'avoir été choisie pour travailler sur un nouveau projet dans une équipe considérée comme « l'élite » a été ressenti comme une promotion. Il s'agit ici surtout d'une élévation du degré de confiance conféré à cette animatrice. C'est une forme de reconnaissance du travail fourni et c'est très motivant. Dès lors, nous conseillons à l'association d'avoir recours plus fréquemment à des mouvements de responsabilisation comme ceux-ci mais pas trop souvent afin que cela ne devienne pas une norme au sein de l'association.

#### *L'évaluation...*

La sixième variable concerne l'évaluation. Au sein de l'association, il y a l'entretien d'évaluation et l'entretien de fonctionnement. Seul le deuxième type d'entretien est réellement effectif. Toutefois l'évaluation n'a déjà eu lieu qu'une ou deux fois et ce n'est pas un processus formalisé, contrairement à celui de l'entretien de fonctionnement. Seul le deuxième type d'entretien est réellement effectif et il a lieu un fois par an. La direction

permet à la travailleuse de préparer les questions à l'avance et ces dernières concernent la travailleuse dans son acte professionnel. En ce qui concerne les animatrices, la majorité des questions portent sur leur gestion du temps et sur les animations (succès, échecs, qualité, organisation, etc). L'évaluation se fait avec la N+1 et la secrétaire générale. Pour bien faire, « l'évaluateur » travaille sur base des questions préparées et il arrive également qu'il prenne la description de fonction. Théoriquement, nous nous rapprochons donc de la convention objectivante. La controverse qui agite le processus d'évaluation est inhérente à la fois à l'ambiguïté qui existe entre E.F et E.E et aux conséquences de l'évaluation. D'abord, le personnel n'est pas encore en mesure de bien différencier les deux mécanismes d'évaluation. De ce fait, l'interrogation règne : « Sommes nous dans de l'évaluation ou dans du fonctionnement ? ». C'est pourquoi, il y a une certaine méfiance véhiculée par une partie du personnel. Ajoutons que là où il y a méfiance, il y a du stress, et pour certaines animatrices, c'est donc une véritable source de tension. Le manque de clarté à ce niveau se répercute a fortiori sur leurs objectifs et sur leurs conséquences. Le personnel se demande ce qu'il risque suite aux entretiens. Bien que le personnel se sente menacé par l'évaluation, d'après notre étude, il serait essentiellement question d'ajustements et de conseils bienveillants. Toutefois, remarquons qu'il y a déjà eu un renvoi avec motif de faute grave, ce qui laisse aux collaboratrices un sentiment d'insécurité.

Afin d'éviter d'attiser davantage le stress lié à l'évaluation, nous préconisons une clarification des concepts de l'entretien d'évaluation et de l'entretien de fonctionnement. Il serait utile de les définir et de les distinguer clairement, en précisant les attentes et les objectifs de chacun. Et également, mettre en valeur les conséquences possibles en cas de faute (simple rappel, ou rappel à l'ordre, ou un blâme,...). Ce dernier point est essentiel, car il faut le dire, dans notre cas, suite à une évaluation, les collaboratrices ont généralement plus à perdre qu'à gagner (en termes de promotion, prime, etc).

#### *Rémunération...*

Enfin la dernière variable concerne la rémunération. Celle-ci est cadrée par la CCT 329.2. De par une structure très formelle que confèrent les conventions collectives, nous sommes en présence de la convention objectivante (= échelle de salaires en fonction de l'ancienneté,...). De ce fait, l'association ne peut rien envisager en dehors de ces cadres, concernant la rémunération mais elle peut néanmoins, permettre plus d'avantages extra-légaux. De ces faits, nous sommes conscients que la rémunération n'est pas un facteur de motivation. Nous avons néanmoins décelé certains facteurs qui peuvent être un levier de motivation : l'autonomie, la flexibilité du temps de travail, le fait de travailler pour une cause et la confiance. Il est donc intéressant pour l'association de travailler sur ces concepts clés afin de développer la satisfaction au travail.

Pour conclure cette discussion, en parallèle avec les constats de Davister quant à la GRH en économie sociale (paradoxe, voir supra), nos résultats appuient qu'effectivement, la gestion de la motivation, l'implication des travailleurs, la gestion de la diversité et le développement d'une culture d'entreprise sont des

fonctions importantes mais mal développées. Quant à la gestion des compétences et à la politique de formation, Davister notifie qu'en économie sociale, l'informel (voire absent) prime. Nous sommes effectivement parfois dans un contexte informel mais ce n'est pas l'exclusivité. Le terrain nous apprend surtout, qu'il y a des modules implémentés, mais que leur efficacité est durement prouvée.

# VI. CONCLUSION

La présente étude de cas, concernant les pratiques de GRH d'une ASBL féminine d'éducation permanente, nous a livré une approche globale, riche en informations tant sur la sphère interne que la sphère externe.

D'un point de vue interne, nous avons eu accès à une ASBL en profonde mutation témoignant d'un bouleversement aussi bien idéologique qu'organisationnel. Il y a effectivement un réel questionnement quant à l'objectif premier de l'association : doit-on rester dans une logique de « bon cœur » ou véritablement amorcer la logique marchande ? Cette dissension des logiques amène inévitablement une tension des valeurs au sein de l'association. En outre, le pan organisationnel n'est pas épargné, avec une complexification des procédures instrumentalisées, notamment par la nouvelle réforme des horaires (gestion des horaires) ou encore l'évaluation.

D'un point de vue externe, les difficultés subies par l'association sont également le reflet d'une nouvelle politique de professionnalisation des structures associatives. Le processus de professionnalisation n'est pas une ambition volontaire du secteur mais bien une injonction des pouvoirs subsidants. Nous voyons apparaître, au travers de cette étude, un véritable contrôle multidimensionnel des pouvoirs publics (Fédération Wallonie-Bruxelles). D'une part, nous sommes dans une ère de complète dépendance financière des associations vis-à-vis des bailleurs de fonds, et d'autre part ces structures financières organisent et conditionnent les subsides. Cette situation crée dès lors une véritable régulation publique des activités associatives.

Suite à ces transformations du paysage associatif, l'association s'est vue agrémentée de nouvelles procédures au cours de ces dernières années. Ces nouveautés ont tantôt été implémentées de manière abrupte avec un délai d'adaptation parfois trop court. Nous espérons que l'analyse interne, via les conventions de GRH, et l'analyse externe de l'association, puisse apporter des réponses et des solutions aux questionnements et aux problèmes organisationnels rencontrés quotidiennement. A titre d'exemple, l'association étudiée subit parfois les revers de l'absentéisme de longue durée. Afin de prévenir et contenir ce type de problème, nous avons émis des recommandations pratiques comme recourir, de manière régulière, à des entretiens orientés essentiellement vers le bien-être au travail. Il s'agit, par la présente, d'un exemple parmi d'autres. Bien que ce travail n'ait pas la prétention d'apporter des solutions miracles à l'association étudiée, nous espérons, qu'à l'aide de notre analyse, elle puisse s'orienter et adapter son quotidien pour une pratique plus effective de sa Gestion des Ressources Humaines.

Nous précisons toutefois que ce travail comporte certaines limites méthodologiques. L'une d'entre elles, étant l'impossibilité d'entretenir un échange avec chaque individu de l'association. Bien que nous ayons tenu à représenter chacune des entités de l'association, en raison de leur nombre, nous ne pouvions

interroger toutes les animatrices, collaboratrices et bénévoles. Nous pouvons également ajouter qu'il s'agit d'une étude de cas, dans une association féminine et d'éducation permanente bien déterminée. Ce travail est donc qualitatif et ne peut en aucun cas être généralisé à toutes les associations féminines d'éducation permanente. Enfin, une autre limite s'ajoute et est relative à l'importance de la subjectivité de nos interlocuteurs lors des entretiens. Nous avons été fidèles au discours des répondants, néanmoins il s'agit d'une représentation très personnelle d'une situation concrète qui peut être comprise et intégrée d'une toute autre manière d'un répondant à un autre. Il est dès lors toujours primordial de remettre les éléments dans leur contexte respectif.

Dans une perspective d'avenir, nous pensons qu'il serait judicieux de se pencher sur les turbulences organisationnelles que subissent aujourd'hui les ASBL, en particulier celles financées par les pouvoirs publics (FWB). Dans cette optique, il nous paraîtrait intéressant d'établir une méthodologie qui leur serait consacrée, afin d'optimiser leur gestion dans l'expectative de la professionnalisation de leur structure. Il se peut que cela soit trop ambitieux, à l'instar de ce qui se fait déjà lors des périodes de transition au sein du secteur des entreprises privées capitalistes, pourquoi n'établirions-nous pas un nouveau modèle de Gestion du changement applicable aux associations ?

# BIBLIOGRAPHIE

Les associations féminines en Belgique ». Courrier hebdomadaire du CRISP 621- 622, n° 35 (1973): 1. doi:10.3917/cris.621.0001.

Académie des entrepreneurs sociaux « Baromètre des entreprises sociales en Belgique » Hec-Ulg, 2015.

Académie des entrepreneurs sociaux « Baromètre des entreprises sociales en Belgique ». Hec-Ulg, 2016.

CORNAILLE, Jeanne, MILOUD-ALI Tiphaine , et THIRIAR Katia « Fonction employeurs et Ressources humaines ». DLA – Avise et CRDLA Environnement, 2015.

DAVISTER, Catherine « La Gestion des Ressources Humaines en économie sociale ». Les cahiers de la Chaire Cera 1 ,2006 : 86.

DAVISTER Catherine « la Gestion des ressources humaines salariés et bénévoles dans les associations » l'Observatoire n°49, pp78-85

MERTENS, MAREE « Définir l'économie sociale ». Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Économie Sociale » Centre D'économie sociale, 2013.

MERTENS, Sibylle. « Associations et production de services ». Non Marchand- Dossier ASBL Actualités, 2009, 10.

MERTENS, Sibylle. « Définir l'économie sociale ». Les cahiers de la Chaire Cera, 2007.

MOREAU Charlotte « La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ? », Liège, 2010

NOSENT, Jean-Pierre. « L'éducation permanente : une définition qui se cherche ? » IHOES, 2008, 3.

PICHAULT F, NIZET J, Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs, Broché, 2013

PIROTON Gérard, 2000 « Gestion du personnel et volontariat dans les associations » Non Marchands 2000/2, n°6 pp 43-58 4

SCHOENAERS Frédéric, 2009, « De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat, in Croix-Rouge de Belgique, Volontaires et salariés du non marchand : Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ? », 2009, Actes du colloques, Bruxelles.

VALEAU, Patrick. « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation ». Revue internationale de l'économie sociale: Recma, n° 328 (2013): 76. doi:10.7202/1015529ar.

La législation utilisée :

30 Avril 2014 - Arrêté du Gouvernement de la Communauté française au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente.

Décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française

17 Juillet 2003 - Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente

15 Mai 2001 – Circulaire Ministérielle relative aux subventions de projets ponctuels d'éducation permanente et de créativité

Site internet :

<http://finances.belgium.be/fr/asbl/benevoles/>

<http://www.educationpermanente.cfwb.be/>

<http://www.webopac.cfwb.be/eduperm/>

<http://www.sdworx.be/fr>

<http://viefeminine.be/>

<http://www.femmesprevoyantes.be/Pages/default.aspx>

<http://economie.fgov.be/>

## **Mots-clefs**

GRH, économie sociale, ASBL, association, secteur associatif, subsides, subventions, Fédération Wallonie-Bruxelles, professionnalisation, éducation permanente, association féminine, convention GRH, Pichault, Nizet, étude de cas

## **Résumé**

Aujourd'hui, en Belgique, le monde associatif attire de plus en plus de travailleurs. Ces dernières années, en prime de ce nouvel engouement professionnel, le secteur a subi de nombreux bouleversements, dont la professionnalisation de ses structures associatives. Sur base du support théorique des conventions de GRH (Pichault, Nizet), cette étude de cas aborde le contexte tant interne qu'externe d'une association féminine d'éducation permanente active en Fédération Wallonie-Bruxelles.